



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hur nöjda är Arlas medlemmar?

- Utvärdering ur ett medlemsperspektiv

How satisfied are Arlas members?

- Evaluation from a member's perspective

Susanna Olsson

Hur nöjda är Arlas medlemmar?

- Utvärdering ur ett medlemsperspektiv

How satisfied are Arlas members?

- Evaluation from a member's perspective

Susanna Olsson

Handledare: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: A1E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0539

Program/Utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Serienamn: Examensarbete/ SLU, Institutionen för ekonomi

No: 728

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Arla food amba, förtroende kooperation, nöjdhet



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till Arla Food amba och regionchef Daniel Karlson för att jag fått möjlighet att göra denna studie. Jag är mycket tacksam för all tid, engagemang och data, samt hjälp med utskick av enkäterna. Vidare vill jag tacka Arlamedlemmarna som tog sig tid att svara på min enkät, utan Er hade jag inte fått något resultat.

Tack till min sambo Peter Mattsson för att du stöttat mig genom arbetat och Elisabet Mattsson för all din tid och hjälp med min text. Samt alla andra människor i min omgivning som peppat mig och gett mig råd och stöd.

Ett tack till Institutionen för ekonomi vid SLU för ert stöd och engagemang. Sist men absolut inte minst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Jerker Nilsson för all hans otroliga engagemang, tid, envishet och stöttning.

Uppsala, Maj 2012
Susanna Olsson

Summary

Cooperatives are owned and operated by their members and from the members business needs. Members invest in their cooperatives to be able to sell their products in a profitable manner. To make a cooperative to work, there must be confidence in the cooperative, the management and the board. One of the most important assets of a cooperative is trust.

As a result of globalization and the great technological advances in recent decades, some agricultural cooperatives have expanded considerably to meet the escalating competition (Nilsson, Svendsen and Svendsen, 2012). Arla Food amba is a dairy cooperative that has grown significantly the past few years and now has members in Sweden, Denmark and Germany and production facilities in 13 countries.

There are a number of variables that affects if the members feel satisfied and have confidence in the cooperative. Some examples of these variables are information to the members, the ability to influence and closeness to the board and management. The study's purpose is to map the Arla members' degree of satisfaction to their cooperative and potential explanatory variables that affect satisfaction. The study also compares different member categories in terms of how satisfied they are. In order to answer the purpose the theory of social capital is used and an empirical study towards the members of Arla is done through a questionnaire study. It was sent to members of Arla Food amba as a web questionnaire.

Arla Food amba is a dairy cooperative which today has 3865 Swedish members, divided into four regions and 29 wards. The highest governing body is the representative body. The average member age in Sweden is relatively old and their company size is smaller compared to for example Denmark. The organization within Arla that are available to provide information and answer questions is the internal Arla member service. The information is communicated through a variety of channels such as meetings, *Ägarbladet* (an internal newspaper) and the Internet. The returns and dividends members receive from Arla are called Arlanoteringen.

The study shows that Arla's members are neither very happy nor unhappy with the cooperative. Confidence in the cooperative is neither very good nor bad. Members who have a strong engagement towards the cooperative feel more satisfied and feel they have greater influence than those members who don't engage them self in the cooperative. Elected members are the ones who are most satisfied. Apart from that there is no other member category that has any specific opinion that differs from the rest. Older members can be seen as somewhat more dissatisfied and younger members are slightly more favourable to growth. There is no noticeable difference between where in Sweden the member is located and what their attitude towards the cooperative. The information channel that the members are mostly satisfied with is *Ägarbladet*. Members are also pleased with Arlas internal owner network, but their opinion is that it should be improved.

Sammanfattning

Kooperativa föreningar ägs och drivs av medlemmarna efter deras verksamhetsbehov. Medlemmarna investerar i föreningen för att den ska kunna avsätta deras produkter på ett lönsamt sätt. För att det ska fungera måste det finnas tilltro till föreningen, ledningen och styrelsen. Det har hävdats att förtroende är den viktigaste tillgången i en kooperativ förening.

Till följd av globaliseringsprocessen och stora tekniska framsteg de senaste decennierna har några lantbrukskooperativa föreningar expanderat betydligt för att klara den stegrande konkurrensen (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). Arla Food a.m.b.a. är en mejerikooperation som växt betydande de senaste åren och har idag medlemmar i Sverige, Danmark och Tyskland samt produktion i 13 länder.

Det finns en rad olika variabler i en kooperativ förening som påverkar om medlemmarna känner sig nöjda och har förtroende till föreningen. Till exempel medlemsinformation, möjlighet till att påverka samt närhet till styrelse och ledning. Studien syftar till att kartlägga Arla medlemmarnas grad av nöjdhet till sin förening och tänkbara förklaringsvariabler som påverkar nöjdheten. Samt skillnad mellan olika medlemskategorier vad beträffar hur nöjda de är. För att kunna besvara syftet används teorin om socialt kapital och en empirisk studie på medlemmarna i Arla genom en enkätstudie. Enkäten har skickats ut till medlemmarna i Arla Food a.m.b.a. via Internet som en webbenkät.

Arla Food a.m.b.a. är en mejerikooperativ förening som idag har 3 865 svenska medlemmar, uppdelade i fyra regioner och 29 kretsar. Det högsta beslutande organet är representantskapet. Medlemmarna i Sverige är i förhållandevis gamla och har inte lika stora företag som till exempel medlemmarna i Danmark. Den organisation inom Arla som finns för att informera och besvara frågor är medlemservice. Informationen förmedlar via en rad olika kanaler, till exempel sammankomster, ägarblad och internet. Den avkastning och utdelning medlemmarna får från Arla kallas Arlanoteringen.

Studien visar att Arlas medlemmar varken är väldigt nöjda eller missnöjda med föreningen. Förtroendet till föreningen är varken väldigt bra eller dåligt. Medlemmar som har ett stort engagemang i föreningen känner sig mer nöjda och anser att de har större möjlighet att påverka än de medlemmar som inte är engagerade i föreningen. Förtroendevalda medlemmar är de som är mest nöjda. Det finns annars ingen medlemskategori som har någon specifik åsikt som skiljer sig från mängden. Äldre medlemmar kan ses som något mer missnöjda och yngre medlemmar är något mer positiva till tillväxten. Det finns ingen märkbar skillnad mellan var i Sverige medlemmarna i Arla bor och vad för inställning de har till föreningen. Den informationskanal som medlemmarna är mest nöjda med är Ägarbladet. Medlemmarna är även nöjda med Ägarnätet men de anser dock att det bör förbättras.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Problemanalys	1
1.3.1 Den kooperativa föreningens förändring	1
1.3.2 Arla Food amba	2
1.3.3 Socialt kapital	2
1.3.4 Syfte	3
1.4 Tillvägagångssätt	3
1.5 Disposition	3
2 Företagsbeskrivning	5
2.1 Koncernen	5
2.2 Arlas vision, mål och affärsidé	5
2.3 Arlas svenska affärsområde	6
2.4 Medlemsorganisationen i Sverige	6
2.5 Medlemsstrukturen	9
2.6 Medlemmarnas avkastning och insatskapital	10
2.7 Sammanfattning av Arla Foods amba	11
3 Teori	12
3.1 Val av teori	12
3.2 Transaktionskostnader	13
3.3 Socialt kapital	13
3.4 Det sociala kapitalets bestämningsfaktorer	14
3.5 Teoretiska slutsatser	16
4 Metod	18
4.1 Metodval	18
4.2 Frågeformulär	18
4.3 Bortfallsanalys	19
4.4 Bakgrundsvariabler	20
5 Resultat och analys	23
5.1 Hypotes 1	23
5.1.1 Empiri	23
5.1.2 Analys	25
5.2 Hypotes 2	25
5.2.1 Empiri	26
5.2.2 Analys	28
5.3 Hypotes 3	28
5.3.1 Empiri	29
5.3.2 Analys	30
5.4 Hypotes 4	31
5.4.1 Empiri	31
5.4.2 Analys	33
5.5 Hypotes 5	34
5.5.1 Empiri	34
5.5.2 Analys	35

5.6 Hypotes 6.....	35
5.6.1 Empiri.....	36
5.6.2 Analys	37
5.7 Hypotes 7.....	37
5.7.1 Empiri.....	38
5.7.2 Analys	39
5.8 Hypotes 8.....	40
5.8.1 Empiri.....	40
5.8.2 Analys	41
5.9 Sammanfattning av resultat och analys.....	42
6. Slutsatser	43
6.1 Återkoppling till studiens syfte.....	43
6.2 Övriga kommentarer och rekommendationer.....	44
Referenser.....	45
Publikationer	45
Internet.....	46
Bilaga 1: Resultat av enkäten	47

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Grunden i en kooperativ förening är att medlemmarna gemensamt äger och driver föreningen efter sina verksamhetsbehov. Syftet är att därigenom uppnå lägre transaktionskostnader jämfört med om medlemmarna skulle agera på öppna marknader (Nilsson, 2011).

Det har hävdats att förtroende är den viktigaste tillgången i en kooperativ förening (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). Medlemmarna måste ha tilltro till föreningen, ledningen och styrelsen då de har investerat i den kooperativa föreningen under förvissning om att den ska kunna avsätta deras produkter på ett lönsamt sätt.

Under de senaste decennierna har några lantbrukskooperativa föreningar expanderat betydligt för att klara av den stegrande konkurrensen. Det är till följd av globaliseringsprocessen och stora tekniska framsteg (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). I de ursprungliga föreningarna var storleksklyftan mindre mellan medlemmarnas lantbruksföretag och de hade då mer likställda behov och intressen. Under senare år har vissa lantbruksföretag vuxit markant, medan andra står kvar i en småskalig produktion. Detta medför att medlemskåren blir mer heterogena och intressekonflikter kan uppstå (Kalegoras, 2009). När föreningar blir stora och komplexa, kan medlemmar känna att lönsamhet och expansion går före deras egna intressen. De upplever därmed att de får en svagare position och mindre inflytande i föreningen (Hogeland, 2006). Risken för missnöje ökar.

Begreppet *nöjdhet* hänger ihop med förtroende, lojalitet och engagemang. Dessa kan sammanfattas i begreppet *socialt kapital*. I denna uppsats används dessa variabler för att undersöka hur medlemmar i ett stort komplext lantbrukskooperativ upplever organisationen.

1.2 Problemformulering

I denna studie granskas vilken grad av nöjdhet som finns hos de svenska medlemmarna i mejeriföreningen Arla Food ambas och vad som påverkar att olika medlemskategorier är olika nöjda. Av särskilt intresse är de förklaringsvariabler, som företagsledningen kan använda för att påverka detta. Studien har grundats i teorin om socialt kapital.

Likheter och olikheter inom medlemskåren kan hjälpa Arlas ledning att se om det finns någon grupp som är speciellt känslig. Exempelvis kan graden av nöjdhet vara kopplad till ålder, geografisk position, storlek på företag, antal år som medlem, IT-kompetens.

1.3 Problemanalys

1.3.1 Den kooperativa föreningens förändring

En av grundpelarna i den kooperativa föreningen är att den är demokratisk styrd, det vill säga varje medlem har en röst oberoende hur stort lantbruksföretag han eller hon driver. Medlemskapet är frivilligt och varje medlem är fysisk eller juridisk person (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012).

Det finns risk att engagemanget i en kooperativ förening minskar när föreningen växer (Österberg & Nilsson, 2009). Medlemmarna kan uppleva att avståndet mellan styrelse och

medlem ökar och detta kan minska känslan av tillhörighet. Studier visar att medlemmar i stora föreningar uttrycker att de får sämre inblick i styrelsens arbete och vad som händer i föreningen medan styrelsen får svårt att tyda vilka åsikter och viljor som finns representerade bland medlemmarna (Nilsson & Björklund, 2003).

1.3.2 Arla Food amba

Arla Food amba (fortsättningsvis Arla) är en kooperativ mejeriförening som under de senaste åren haft en stor tillväxt. Arla är i dag marknadsledande i Sverige och har under 2011 utökat sitt medlemsantal genom en fusion med en annan svensk mejeriförening, nämligen Milko. I och med denna sammanslagning har medlemmar från hela Mellansverige och södra Norrland anslutit sig till föreningen.

Förutsättningarna för mjölkproduktion är tämligen olika på Arlas kärnmarknader, Storbritannien, Sverige, Danmark, Finland, Holland och Tyskland. Även inom ett land finns det stora skillnader mellan mjölkböndernas förutsättningar. Detta accentuerades då Arla fusionerade med Milko, varigenom föreningens geografiska verksamhetsområde utvidgades betydligt. De före detta Milkomedlemmarna bor ofta i glesbygdsområden, och deras produktionsvolym är ofta mindre än genomsnittet för de övriga Arlamedlemmarnas.

1.3.3 Socialt kapital

En kooperativ förening är uppbyggd av bland annat finansiellt och socialt kapital. Finansiellt kapital är så kallat "synligt kapital" som behövs för att bland annat investera i maskiner, produktutveckling och marknadsföring (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). I en förening behövs även socialt kapital, "som inte syns med ögat". Socialt kapital påverkar indirekt föreningens ekonomi genom att organisationen måste bygga på förtroende i två led, nämligen mellan ledning och medlem samt mellan medlemmarna.

Socialt kapital är en relativt ny teori men ursprunget till den kan ledas långt tillbaka i historien. Putman (2000) beskriver att socialt kapital är banden som skapas mellan individer när de aktivt deltar i sociala nätverk. Dessa band innefattar *förtroende*, *lojalitet*, *pålitlighet* och *nöjdhet*. Det är det sociala kapitalet som påverkar produktiviteten mellan medlemmarna i en förening. Utan det sociala kapitalet finns ingen tillit och sociala förpliktelser mellan varandra och detta medför att höga agentkostnader uppstår och fördelarna med att vara medlem i en kooperativ förening minskas.

Det som i första hand indikerar socialt kapital är förtroende (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). För att ett samarbete ska fungera måste det finnas förtroende mellan två personer, en grupp av människor eller en organisation. Priset av ett förlorat förtroendet i en organisation kan innebära ekonomiska, sociala och känslomässiga kostnader. Människor som har förtroende för en organisation är villiga att betala ett högre pris, göra större investeringar och köpa större volymer.

Socialt kapital omfattar också lojalitet vilket uttrycker människors agerande och attityder. Detta innebär att lojala personer är benägna att hålla sig till samma handelspartner. I denna studie beskrivs medlemmarnas samhandel med sina föreningar och deras attityder avseende medlemsdemokrati och finansiering mm.

En annan viktig del av det sociala kapitalet är pålitlighet. En pålitlig person uppfyller sina åtaganden gentemot andra och det finns en trovärdighet i vad den gör. Detta är mycket viktigt

mellan alla parter i en organisation. Medlemmarna måste ha tilltro till styrelse och ledning att de styr organisationen till medlemmarnas fördel (Hogeland, 2006). När medlemmar känner att de kan lita på sin ledning och styrelse och att de har förtroende för organisationen så känner de sig nöjda.

Det finns en risk för att kooperativa föreningar som har heterogena medlemskåror får svårt att behålla sitt sociala kapital då medlemmarnas intresse och förtroende för föreningen minskar (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). Hansen m.fl. (2002) beskriver att personer söker sig till kooperativa föreningar inte bara för att uppnå ekonomiska fördelar utan också för de sociala fördelar som uppstår genom att interagera med andra medlemmar i föreningen.

1.3.4 Syfte

Denna studie syftar till att kartlägga Arla medlemmarnas grad av nöjdhet med sin förening, samt att förklara olika grader av begreppet nöjdhet. Här sökes tänkbara förklaringsvariabler. Fokus riktas mot sådana variabler som kan utgöra beslutsvariabler för föreningens ledning.

För att uppfylla detta syfte kommer studien att omfatta ett antal frågor:

- 1. Till vilken grad är medlemmarna i Arla nöjda med sin förening?*
- 2. Vad är det som påverkar om medlemmarna i Arla är nöjda?*
- 3. Finns det någon skillnad mellan olika medlemskategorier vad beträffar hur nöjda de är och vad som påverkar dem?*
- 4. Vad kan Arla göra i sin relation till sin medlemskår för att medlemmarna ska känna sig nöjda?*
- 5. Behövs det olika strategier för att öka nöjdheten oss olika medlemskategorier?*

1.4 Tillvägagångssätt

I denna studie har en empirisk studie utförts. För att svara på frågeställningen har en enkätundersökning gjorts bland utvalda medlemsproducenter i Arla.

Hypoteser har framställas från den teori som valts ut. Detta har sedan mynnat ut i frågeställningarna som enkäten grundas på. Frågorna som väljs ut till enkätstudien har sedan verifierats av Arla.

Resultatet från studien har sedan presenterats för att kunna sammanföra och diskutera och jämföra resultaten med hjälp av de uppsatta hypoteserna.

1.5 Disposition

I inledningskapitlet redovisas en problemanalys, som utmynnar i ett syfte (Figur 1). En företagsbeskrivning följer i kapitel 2 avseende Arla Foods med särskilt avseende på den svenska verksamheten. Kapitel 3 presenterar den teoretiska basen, som omfattar Social Kapital-teori. Kapitlet avslutas med att ett antal hypoteser härleds ur teorin. I kapitel 4 förklaras de metodologiska ställningstagandena vid det empiriska arbetet och i kapitel 5 följer en redovisning av de insamlade data och analyseras utifrån teorin. Det avslutande kapitel 6 omfattar slutsatser och rekommendationer till Arla Food.



Figur 1: Illustration av uppsatsens disposition.

2 Företagsbeskrivning

2.1 Koncernen

Arla Foods ägs av ca 8000 mjölkproducenter från Sverige, Danmark och Tyskland och är ett av världens största mejeriföretag (www, Arla 1, 2012). Utöver verksamheten i medlemsländerna räknas även Storbritannien, Nederländerna och Finland till Arlas kärnmarknader. Föreningen bedriver produktion i sammanlagt 13 länder. Arla finns i större delen av världen med sina produkter. Alla produkter säljs under tre samlande varumärken, nämligen Arla®, Lurpak®, och Castello® (www, Arla 2, 2012).

Föreningen bildades 2000 när svenska Arla och danska MD Foods gick samman, men grunden till dessa båda föreningar är över 100 år gammal. Företaget utvidgades 2011 genom att fusionera med tyska Hansa-Milch samt med Milko. Vidare gjordes ett förvärv av sydtyska Allgäuland. Föreningen har idag 17 417 medarbetare, varav ca 3 200 i Sverige. Omsättningen är 54 893 miljoner danska kronor (www, Arla 7, 2012). Av detta omsätts ungefär 20 procent på den svenska marknaden (www, Arla 5, 2012).

2.2 Arlas vision, mål och affärsidé

Arla strävar efter att uppfylla konsumenternas önskemål och behov för att skapa värde i föreningen (www, Arla 3, 2012). Grunden är att Arla ska erbjuda livsmedel, där föreningen har kontroll över hela värdekedjan, från jord till bord. Mjölken är den huvudsakliga råvaran och står för basen i alla produkter.

Arlas vision är ”Vi ska vara det ledande mejeriföretaget i Europa genom att skapa mervärden och ett aktivt ledarskap på marknaden för att uppnå högsta möjliga mjölkpris” (www, Arla 3, 2012). Mervärdet ska först och främst skapas för medlemmarna i form av ett högt avräkningspris samt en strävan efter hög tilltro till föreningen.

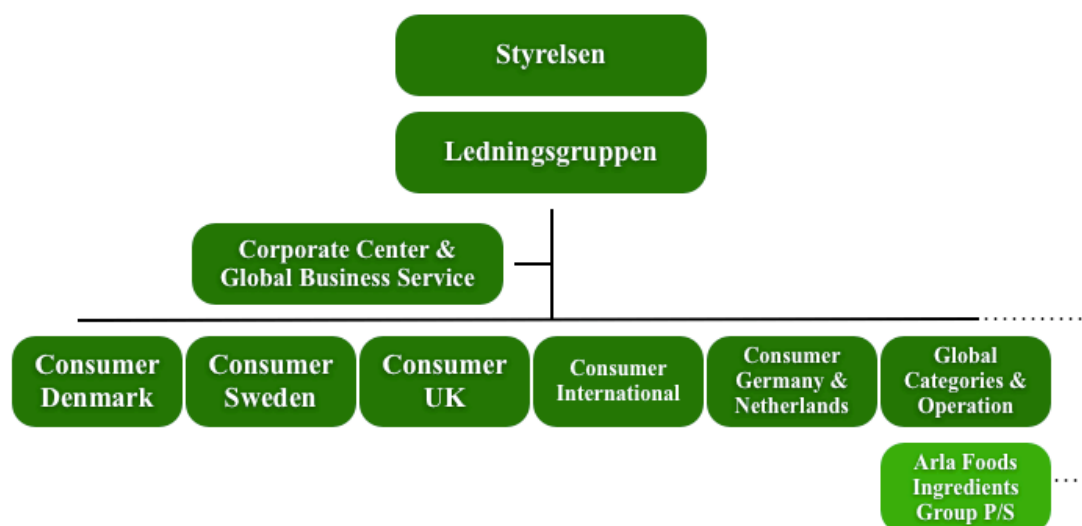
Arlas värdegrunder baseras på nyckelbegreppen Lead – Sense – Create (www, Arla 4, 2012). Dessa ska ligga till grund för det dagliga arbetet och ange riktningen för de mål som finns i föreningens vision och strategier. *Lead* står för att föreningen ska sitta i förarsätet i allt den gör. *Sense* står för att Arla ska ha öppna sinnen för att se möjligheter och potential i medarbetare, i föreningen och i samarbetet med andra. *Create* står för utveckling och nyskapande i produkter och marknadsrelationer.

Ett strategiskt mål är att nå en omsättning på 75 miljarder danska kronor (ca 90 miljarder svenska kronor) till år 2015 (www, Arla 3, 2012). Detta ska uppnås inom fem strategiska områden. *Marknadsstrategin* innebär att Arla fokuserar på sina kärnmarknader, med tillväxt i Holland och Tyskland. *Investeringar* görs i en stark plattform för att uppnå tillväxt i tillväxtländer och utveckla försäljningen på världsmarknaden. *Marknadsföring* genomförs aktivt för att nå ut till stora delar av värden med Arlas globala varumärken. *Produktutveckling* sker genom en fördubblad innovationsbudget med fokus på sundhet, smak och ekologi. Stor satsning görs på vassleproteiner, som ska fördubbla försäljningen. Arla har som mål att till 2020 minska sitt utsläpp av växthusgaser med 25 procent inom transport, produktion och förpackningar.

2.3 Arlas svenska affärsområde

I oktober 2011 blev Sverige ett eget affärsområde inom Arla, nämligen Consumer Sweden, dit även kärnmarknaden Finland räknas (www, Arla, 2012). Den svenska VD:n får en plats i Arlas koncernledning och direkt inflytande i koncernens övergripande beslut. Samtidigt blev Arla i Danmark ett eget affärsområde, Consumer Danmark. Sverige, Danmark och Finland tillhörde tidigare ett gemensamt område. Denna organisationsförändring innebär att det blev fler affärsområden, mer fokus på varje produktkategori och starkare arbete inom säljkåren. Organisationsschema för koncernledningen (figur 2) visar hur Arla är uppbyggt. Arla Foods Ingredients Group P/S¹ är ett dotterbolag som till 100 % ägs av föreningen.

Mejerimarknaden i Sverige genomlöpte en rad stora förändringar 2011. Arla har idag åtta mejerier i Sverige och tre i Finlan (www, Arla 7, 2012). Föreningen är marknadsledande i Sverige. Arla, Norrmejerier och Lactalis (f.d. Skånemejerier) har tillsammans över 70 % av detaljhandelsmarknaden. Genom fusionen med Milko och köpet av mejerianläggningen i Sundsvall har Arla tagit sig in i norra Sveriges, vilket är strategiskt viktigt i Arlas tillväxt på den svenska marknaden.



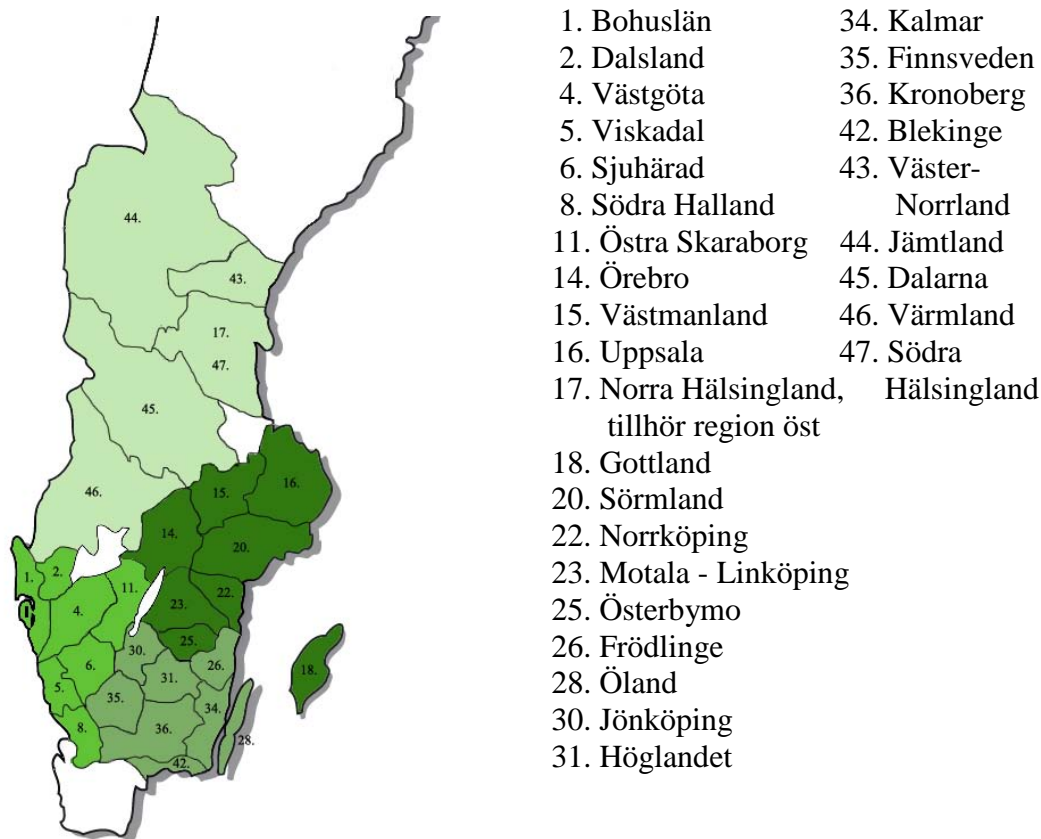
Figur 2: Organisationsschema för koncernledningen (www, Arla 7, 2012, egen bearbetning).

2.4 Medlemsorganisationen i Sverige

Arla har en enhet i Sverige som endast har hand om invägning och leveranser från svenska producenter (www, Arla 1, 2012). Mjölken säljs vidare till Arla Food AB. Denna organisationsstruktur ska säkerställa att avräkningspriserna uppfyller de gemensamma riktlinjerna samt att de förtroendevalda har inflytande.

¹ Partnerskap; http://www.jurawiki.dk/filer/0/08/6_-_Partnerselskaber.pdf

Föreningen är uppdelad i 54 kretsar, varav 29 finns i Sverige. Kretsarna är indelade i fyra regioner (figur 3) (www, Arla 1, 2012). Region nord består av 541 medlemmar vilket är de medlemmarna som kom efter fusionen med Milko. Region Väst består av 1 016 medlemmar; Region Öst har 1 136 medlemmar och Region Syd 1 172 medlemmar.



Figur 3: Karta över Arlas regioner och kretsar i Sverige (modifierad bild från Daniels PP)

Medlemmarna i Arla kallas till kretsmöten 3-4 gånger per år, beroende på krets. Kretsledningen beslutar om antalet sammankomster. Under det obligatoriska kretsmötet i mars väljs vart annat år ett kretsråd som är kretsens representantskapsledamöter. Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ och består av 85 ledamöter från Danmark, 60 från Sverige, 5 från Tyskland medan 10 är danska och svenska medarbetare (Figur 4). Beroende på storlek på kretsen får ett antal representantskapsledamöter delta i regionstyrelsen som har möten sex gånger om år.

Arlas 20 styrelseledamöter utses av representantskapet (www, Arla 7, 2012). Fyra av dessa är medarbetarrepresentanter. Det är styrelsens ansvar att besluta om företagets övergripande och långsiktiga strategier. Det är även styrelsen som beslutar om större investeringar och ser till att verksamheten drivs till medlemmarnas bästa. Styrelsen utser föreningens VD och vice VD. Styrelsemöten hålls i regel tio gånger per år. Vid mötena medverkar förutom styrelsemedlemmarna även VD, vice VD eller en medarbetargrupp på 8-9 personer från Arlas produktionsdelar. Företagsledningen försöker delta vid så många krets- och regionmöten som möjligt (pers. med., Karlson, 2012). Arla har regler för föreningens styrning. De styrande organen – medlemmarna, representantskapet, styrelsen och ledningen – har olika ansvarsområden, roller, krav, mandat och förväntningar. Den dagliga affärsmässiga driften ansvarar koncernledningen för och det är även dess ansvar att utarbeta strategier och planera mejeristrukturen.



Figur 4: Organisationsschema (Bearbetning av medlemmar och ägardemokrati, [www, Arla](http://www.arla.se) 7, 2012)

Medlemsservice är den enhet i Arla som hanterar frågor och information till medlemmarna i deras roll som medlemmar och leverantörer (Arla Foods, internt material). Medlemsservices huvudsakliga uppgifter är:

- Medlemsdemokrati – val, mötesverksamhet etc.
- Kvalitetsprogram Arlagården
- Mjölkkvalitet
- Kvalitetsrådgivning
- Avräkning
- Ägarinköp
- Utbildning
- Konsumentaktiviteter

Medlemsservice arbetar även med integration av nya medlemmar, framtidssäkring av kraven för mjölkproduktion samt samarbete mellan medlemmar och de förtroendevalda. Andra uppgifter är att stärka medarbetarkompetensen i föreningen.

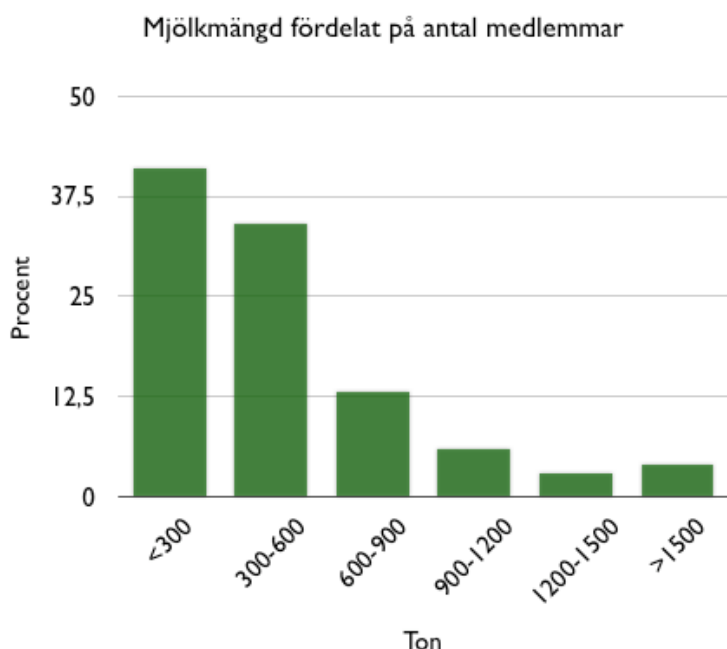
Förutom möten på olika nivåer kommunicerar Arlas ledning genom ett internt nät, ägarnätet, där man lägger ut nyheter så att medlemmar kan vara uppdaterade om vad som händer inom föreningen (pers. med., Karlson, 2012). Medlemmarna kan även få information om uppdateringar på ägarnätet genom e-mail. Det finns en faktabank på ägarnätet där medlemmarna kan hitta information om Arla. Bland annat finns där information om Arlas kvalitetsprogram som drivs för att öka mjölkkvalitén.

Faktabladet, som Arla kallar ägarbladet, är ett utskick som sker till medlemmarna var annan vecka med hjälp av mjölk bilen. Här får medlemmarna information och nyheter om det viktigaste som har hänt och händer inom föreningen. Det består av 2- 4 sidor från alla nivåer. Ägarbladet har vid tidigare studier visats vara ett positivt informationssätt bland medlemmarna. Arla anordnar även utbildningar och seminarier för medlemmarna. I samarbete med husdjursföreningarna i Sverige har rådgivning erbjudits för att ge råd och konkreta åtgärdsförslag till medlemmarna gällande mjölk kvaliteten. Medlemsservice ger möjlighet för medlemmarna att ha kontakt via telefon och e-mail för att kunna svara på frågor och finnas tillhands vid behov.

2.5 Medlemsstrukturen

Arlas svenska medlemskår består av 3 865 mjölkleverantörer som levererar 1 819 Mkg per år (Intern information, Arla). Av dessa är 497 ekoproducenter, som levererar 236 Mkg per år. De svenska medlemmarnas genomsnittliga avkastning är 499 ton per gård och år, exklusive region norr. De före detta Milkomedlemmarna har en genomsnittlig avkastning på 67 ton per gård och år. Medlemmarnas lokalisering framgår av figur 3 (avsnitt 2.4). Medelbesättningen i Sverige ligger på ca 70 mjölk kor (www, Svensk Mjolk 1, 2012). Den genomsnittliga danska medlemmen producerar 1 175 ton per gård och år.

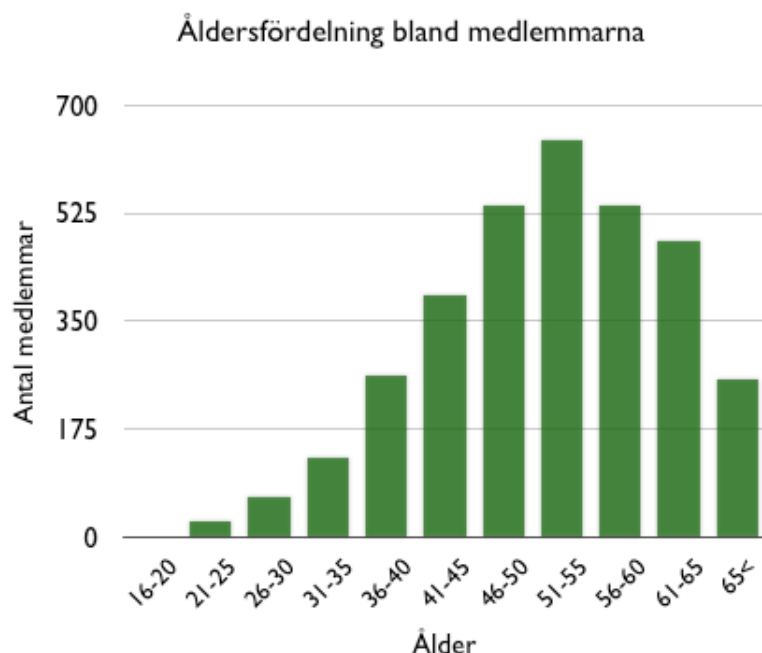
Arlamedlemmarna i Sverige är en heterogen skara. Deras verksamhet på gårdarna varierar i storlek. I förhållande till exempelvis Danmark är de svenska Arla-medlemmarna små. Hela 40 % av de svenska medlemmarna levererar under 300 ton per år och endast 7 % levererar över en 1200 ton per år (Intern information, Arla) (figur 5). Dock producerar 12 % av Arlas svenska medlemmar över 1000 ton och det är hela 36 % av all invägd mjölk hos Arla. Enstaka medlemmar levererar upp till 6000 ton per år.



Figur 5: Mjölmängden fördelat på antal medlemmar (Intern information, Arla)

Antalet mjölkproducenter har minskat i Sverige de senaste åren (www, Svensk Mjolk 2, 2012). Statistiken från Svensk Mjolk visar att det idag är 25,5 % färre besättningar än det var

2006. Medlemsantalet i Arla har minskat med 28 % under samma period, varvid fusionen med Milko är inräknad (pers. med., Karlson, 2012). Medelåldern bland Arlamedlemmarna är relativt hög. Dock har den sjunkit de senaste åren. Medlemmar över 65 års ålder var 2006, 15 % och är idag 7 %. Flest medlemmar finns i åldern 51-55 år, nämligen 816. Detta är 17 % av alla medlemmar (Figur 6). De unga mjölkleverantörerna är få. Endast 6 % av medlemmar i Arla är under 35 år.



Figur 6: Diagrammet som visar åldersfördelningen bland Arlas svenska medlemmar (Intern information, Arla).

2.6 Medlemmarnas avkastning och insatskapital

Arlanoteringen är grunden i den avkastning medlemmarna får från Arla (www, Arla 6, 2012). Den visar det högsta möjliga pris, som går att uppnå för mjölken räknat i öre per kilo råvara. Det finns två Arlanoteringar, en för konventionell mjölk och en för ekologisk mjölk. I Arlanoteringen medräknas alla tillägg som medlemmarna kan få utöver råvaruvärdet. Därmed finns det inget extra tillägg för kvalitet eller för efterlikvid och konsolidering.

Arlanoteringen räknas utifrån att en medlem levererar 500 ton mjölk per år med en mjölkråvara med en fetthalt på 4,2 procent och en proteinhalt på 3,4 procent (www, Arla 6, 2012). Därtill kommer olika tillägg, både rörliga och fasta. Exempel är oberoende hämtning, där medlemmen ska möjliggöra att mjölkbilen kan hämta alla tider på dygnet, logistiktilägg för stora leveransvolymerna och medlemsoberoende kostnader. I Sverige är även GMO-fritt foder inräknat i Arlanoteringen, eftersom det finns en branschöverenskommelse att inte använda GMO-foder i mjölkproduktionen. För den medlem som inte uppfyller allt i Arlanoteringen blir det ett procentuellt avdrag, till exempel om mjölken innehåller mindre fett eller om mjölkbilen inte kan köra in på gården med släp. Vad avräkningspriset blir kan medlemmarna själva läsa av på hemsidan. Den gällande Arlanoteringen finns även publicerad i branschspecifika tidningar (pers. med., Karlson, 2012).

Ett steg i tillväxtstrategin är att medlemmarna 2010 röstade fram att fördubbla avsättningen till Arlas konsolidering. En del av Arlanoteringen stannar alltså kvar i föreningen (www, Arla

1, 2012). Det sker för att öka Arlas kapital med 5-6 miljarder svenska kronor. Enligt den nya modellen är en tredjedel av konsolideringen individuell, det vill säga att den sätts in på medlemmarnas insatskonton. Den andra delen av kapitalet är kollektiv och stannar i Arla. Avkastning på insatskapitalet är CIBOR (diskonteringsräntan hos Copenhagen Interbank Offered Rate) plus 1,5 procentenheter. Insatskapital är bundet och kan inte tas ut ur föreningen förrän medlemmarna har avslutat sitt medlemskap och då betalas insatskapitalet tillbaka över tre år. Det är representantskapet som beslutar hur föreningens resultat ska fördelas.

2.7 Sammanfattning av Arla Foods amba

Arla är en av världens ledande mejeriföreningar. Det är en kooperativ förening, som ägs av medlemmar från Sverige, Danmark och Tyskland. De svenska medlemmarna är uppdelade i fyra regioner och 29 kretsar. Det högsta beslutande organet är representantskapet. Medlemmarnas satsade kapital och deras engagemang i föreningen som påverkar om Arla kan nå sina mål att växa på världsmarknaden och nå en omsättning på 75 miljarder danska kronor. Medlemmarna i Sverige är i förhållandevis gamla och har inte lika stora företag som till exempel i Danmark. Den organisation inom Arla som finns för att informera och besvara frågor är medlemsservice. Informationen förmedlar via en rad olika kanaler, till exempel sammankomster, ägarblad och internet. Den avkastning och utdelning medlemmarna får från Arla kallas Arlanoteringen.

3 Teori

3.1 Val av teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska ram som ligger till grund för utformandet av datainsamlingen.

Tidigare studier av medlemmar i kooperativa föreningar visar att medlemmar, som upplever sig vara delaktiga och väl informerade även känner ett stort förtroende till sina föreningar och är mer engagerade (Kihlén, 2007; Danielsson och Söderberg, 2012). Förtroende och engagemang är indikatorer på att föreningen har ett starkt socialt kapital.

Vanliga teorier som används för analyser av kooperativa företag är transaktionskostnadsteori, agentteori och äganderättsteori (Nilsson, Svendsen och Svendsen, 2012). Med hjälp av dessa teorier ges förklaringar till att komplexa kooperativa föreningar ibland har svårt att behålla sina medlemmar, medan det fortfarande finns starkt engagemang och förtroende till enkelt uppbyggda föreningar (Kihlén, 2007; Friis, 2011). Till exempel använder Kihlén (2007) agentteori och äganderättsteori när hon undersökte hur medlemmarna i Lantmännen ser på föreningen. Hon konkluderar att medlemmarna upplever ett sviktande förtroende och sjunkande lojalitet. Detta härleds till att medlemmarna ser Lantmännen såsom alltför stort och komplext.

En teoretisk analys av kooperativa föreningars svårigheter att behålla sina medlemmar har gjorts av Nilsson, Svendsen och Svendsen (2012). De har undersökt det sociala kapital, som kooperativa föreningar inom sina medlemskåror. Författarna konstaterar att förtroendet för stora föreningar minskar. Detta yttrar sig i mindre engagemang för gemensamma frågor, mindre samarbete och tappat förtroende för styrelse och ledning.

Socialt kapital kan beskrivas som grunden i en kooperativ förening och är en förutsättning för att bygga finansiellt kapital. För att en organisation ska fungera måste människorna ha relationer, och i relationerna måste det finnas förtroende, lojalitet och pålitlighet för att organisationen ska fungera. Det är det som är det sociala kapitalet. Om det sociala kapitalet förloras, hotas även föreningens finansiella kapital. Därmed kan det finansiella kapitalet i en förening ses som ett bevis på att det finns socialt kapital. Producenter går med i ett kooperativt företag för att stärka sin marknadsposition. Större marknadsmakt uppnås genom att medlemmarna får sänkta transaktionskostnaderna och får möjlighet till låga produktionskostnader.

Tidigare studier visar att det finns risk för att det sociala kapitalet kan gå förlorat hos stora kooperativa föreningar. Arla är ett exempel på en stor och komplex förening som genom fusioner ökat sitt medlemsantal betydligt. Därför väljs teorier om socialt kapital som bas för denna studie. Studien behandlar hur medlemmarna i Arla upplever förtroende för styrelse och ledning, engagemang och lojalitet inom sin kooperativa förening vilket hänger ihop med hur nöjda medlemmarna är.

Nedan presenteras grunden i traditionell Kooperation med hjälp av transaktionskostnadsteorin. Det efterföljande avsnittet omfattar teorier om det sociala kapitalet och dess viktigaste variabler. Därefter följer ett avsnitt om vad som påverkar socialt kapital i kooperativa föreningar. Slutsatserna av dessa resonemang utgörs av ett antal hypoteser, som ska testas i en empirisk undersökning.

3.2 Transaktionskostnader

Kooperativa föreningar bildas för att minska marknadsmisslyckanden, dvs sänka medlemmarnas transaktionskostnader. Transaktionskostnader är kostnader för att utnyttja marknadsmekanismer, till exempel kostnader för att samla in och bearbeta information, förhandla avtal, övervaka motparten och lösa de tvister som uppstår (Ollila 1989). Dock är det inte bara transaktionskostnaderna som gör de ekonomiska fördelarna med en kooperativ förening. När många producenter tillsammans tar fram stora volymer kan produktionskostnaderna i förädlingsledet minska, vilket påverkar avräkningspriset positivt. En stor förening kan ha marknadsmakt som gynnar varje enskild medlem. Marknadsmakten behöver inte vara skadlig för samhällsekonomin. Det är missbruk av marknadsmakt som är skadlig, och det kan inte en förening med öppet och fritt medlemskap ägna sig åt. När marknaden är öppen finns det potentiella konkurrenter. Marknadsmakt kan medföra dynamik på marknaden genom nya produkter och produktionsteknologier samt nya samarbetsformer (Nilsson & Björklund, 2003).

I några lantbruksbranscher finns det idag inte samma behov av kooperativa föreningar som tidigare. Ibland kan producenterna uppnå låga transaktionskostnader själva tack vare bättre transporter och modern informationsteknologi. Många marknader fungerar bättre idag (Ollila 1989). För att kooperativa föreningar ska fortsätta att vara konkurrenskraftiga måste de därför ständigt anpassa sig till dagens behov. Det är detta som i första hand har lett till att några föreningar har vuxit horisontellt genom sammanslagningar eller köp av andra företag. Föreningarna har också expanderat vertikalt, mot mer lönsamma marknader med större möjligheter och mindre pris känslighet. Gemensamt för dessa trender är att föreningarna kan sänka sina transaktionskostnader inom förädlingsindustrin och i marknadsföringen. De kan öka skalfördelarna, sänka genomsnittskostnader och öka den ekonomiska räckvidden. I slutändan kommer dessa fördelar medlemmarna till godo.

3.3 Socialt kapital

Under de senaste åren har begreppet socialt kapital fått stor genomslagskraft. Dock saknas enighet om hur begreppet definieras och används.

Socialt kapital kan ses som byggstenen mellan individer i ett socialt nätverk, inom vilket det finns förtroende och engagemang. Förtroende fungerar såsom smörjmedel i en organisation. Om någon gör fel, går det att förlåta om man har förtroende för varandra. Därmed tar varje individ som lämnar ett förtroende en risk och möjligheten att bli sårad.

Putnam (2000) visar att det sociala kapitalet har minskat drastiskt i det amerikanska samhället de senaste 25 åren. Han konstaterar att det politiska valdeltagandet och aktiviteten i frivilliga organisationer och kyrkor har avtagit. Det sociala kapitalet mellan familjemedlemmar och mellan vänner har också minskat. Putnam menar att socialt kapital gynnar både individen och samhället. Han anser att nyttan av sociala nätverk mellan individer i samhället först upptäcks när det upphör att existera. Putnam (2000) betonar att det sociala nätverket gynnar individen, gör den starkare. Det måste finnas incitament för att arbeta i grupp istället för på egen hand. Incitament kan inte skapas genom tvångsåtgärder utan sociala normer är den mekanism som får individer att bilda nätverk.

Rothstein (2001) grundar sin syn på socialt kapital på medborgarnas förtroende för de politiska institutionerna. Han menar att när medborgarna kan lita på offentliga myndigheter

skapas ett mellanmännskligt förtroende i samhället. Det uppstår tillit till andra människor. Detta ökar människors deltagande i samhället och organisationer.

Coleman (1988) betonar det sociala kapitalets betydelse för individens aktiva handlingar. Han menar att socialt, finansiellt och humant kapital påverkar möjligheten att nå mål som annars inte hade varit möjliga. Det som skiljer socialt kapital från andra sorters kapital är att socialt kapital finns i strukturen av relationer människor emellan. Coleman (1988) anser att pålitlighet är en viktig del för att kunna bilda socialt kapital. Han anser att för att kunna uppnå pålitlighet inom en grupp individer måste systemet vara tillslutet och gruppmedlemmarna kända. Schmid (2002) anser att organisationer och sociala nätverk är en effekt av socialt kapital och att det måste finnas motivation att tillhöra olika organisationer och nätverk.

En definition av det sociala kapitalet har formulerats av världsbankens. Denna definition säger att det sociala kapitalet är grunden i den ekonomiska utvecklingen, eftersom sådan handlar om sociala relationer.

“those forces that increase the potential for economic development in a society by creating and sustaining social relations and patterns of social organization” (Turner, 2000, s.95).

3.4 Det sociala kapitalets bestämningsfaktorer

Mängden socialt kapital som en kooperativ förening har i sin medlemskår påverkas av hur engagerade medlemmarna är och deras förtroende för ledningen (Österberg & Nilsson, 2009). Några variabler som kan påverka engagemanget och förtroendet är.

- Lönsamheten och avkastningen från föreningen och medlemmarnas egna företag.
- Medlemmarnas ålder.
- Om medlemmarna är förtroendevalda eller har varit det tidigare.
- Hur stor volym råvara medlemmen producerar till föreningen.
- Geografiskt avstånd när föreningen växer och svårigheter att se sin egen ekonomiska investering i föreningen.
- Relationen till VD:n och ledningen i föreningen.

Ekonomi är en stor del i den kooperativa föreningen. Anledningen till att medlemmar ansluter sig till föreningen är att de vill ha nytta av föreningens service såsom att nå en större marknad med sina produkter och att kunna köpa insatsvaror till förmånliga villkor. Medlemmarnas nöjdhet och engagemang beror till stor del på lönsamheten i deras lantbruksföretag. Det kan således vara en hög avkastningen och bra avtal som gör att medlemmarna engagerar sig i föreningen och får förtroende för ledningen. Många medlemmar har gjort stora investeringar i sina företag och är därmed beroende av det avräkningspris föreningen ger. Till exempel är en mjölkproducent, som investerat i nya stallar och inventarier, i stor grad beroende av att den kooperativa föreningen kan ta emot mjölken och betala goda avräkningspriser.

Medlemmarna är i första hand kunder och leverantörer i de kooperativa föreningarna (Österberg & Nilsson, 2009). Hur stort engagemang de har beror många gånger på till hur stor eller liten del de utnyttjar av Kooperationens kapacitet. Hur stort finansiellt engagemang medlemmarna väljer att ge har betydelse för föreningens möjligheter att investera och utvecklas. Idag är inte den kooperativa ideologin en tillräckligt stark anledning till att

kooperativt medlemskap och engagemanget. Medlemskapet grundar sig oftast på ekonomiska villkor.

En annan faktor, som påverkar medlemmarnas relation till en förening, är deras ålder (Österberg & Nilsson, 2009). Missnöje med kooperativa föreningar har främst visats bland äldre medlemmar. De har i de flesta fall bidragit till föreningen i många år och känner att de inte får någon extra tilldelning trots lång och trogen medlemstid. Ofta har de även stort kapital i föreningen och tar därmed störst risk när föreningen expanderar. Äldre medlemmar har även kortare tid till att de ska avsluta sitt medlemskap, och därmed är de kanske inte intresserade av föreningen och dess framtid.

Förtroendevalda är oftast nöjda med sin förening (Österberg & Nilsson, 2009). Ju längre tid medlemmarna varit aktiva desto mer positiva är de. Det kan även visa sig att medlemmarna trots sitt engagemang inte känner att de får sin röst hörd. Detta kan påverka föreningen negativt. Medlemmarnas uppfattning om deras möjlighet att delta i styrningen av föreningen är viktig (Borgen 2001). En av medlemmarnas uppgift i kooperativa föreningar är att granska och kontrollera styrningen och de valda representanterna. En annan uppgift är att vara delaktig i möten och ta de chanser de har för att påverka. Att medlemmar ställer upp som förtroendevalda är viktigt för att en kooperativ förening ska fungera. I organisationspsykologis teori sägs att människor är benägna att acceptera stora förändringar som berör dem, förutsatt att de haft möjlighet att påverka beslutet.

Om inte kooperativa föreningar tillgodoser medlemmarnas krav, uppstår missnöje (Nilsson, Kihlén & Norell, 2009) vilket kan leda till att medlemmarna överger föreningen. När medlemsantalet sjunker, minskar även det satsade kapitalet vilket får till följd att föreningens kapacitet minskar. Lägre engagemang leder även till att medlemmarna inte tar del i ledningsarbetet, vilket är till skada för medlemskåren som helhet.

När kooperativa föreningar växer behöver de öka sitt kapital (Österberg & Nilsson, 2009). Det kan vara svårt att få medlemmarna att satsa på något som är långt ifrån deras produktion. Medlemmarna kan också uppleva att risken ökar när föreningen blir större, vilket i sin tur kan reducera medlemmarnas förtroende. Även samhörigheten med andra medlemmar kan komma att minska när föreningen växer. Detta kan påverka medlemmarnas engagemang. När föreningen blir stor och marknaden växer försvagas samhörigheten med både andra medlemmar och produkterna. Dock blir det lättare för föreningen att hitta skalfördelar och få marknadsmakt för att därmed kunna ge medlemmarna högre pris.

Ledningens roll ändras, när en förening går från att vara i förhållandevis liten till att bli stor (Österberg & Nilsson, 2009). I en stor förening krävs en stark VD, som ofta rekryteras externt. Detta kan göra att medlemmarna och styrelsen får svårare att kontrollera verksamheten. Det finns en risk att VD handlar utifrån andra förutsättningar än medlemmarnas och inte erbjuder högsta avkastning för dem.

En stor kooperativ förening är idag mer lik ett aktiebolag i sin verksamhet. Bager (1996) anser att den förändringen sker för att det förekommer kontakt med många olika företag utanför den kooperativa sfären och att alla nätverk är integrerade med varandra. Till exempel blir kooperativa föreningar och aktiebolag lika behandlade av finansiella institut. Detta gör att det kan finnas mindre utrymme för socialt kapital.

3.5 Teoretiska slutsatser

Nedan följer hypoteser som bygger på den teoretiska ramen. Dessa ligger till grund för de frågor som ska ingå i den empiriska studien. Hypoteserna avser de faktorer som påverkar det sociala kapitalet hos medlemmarna, med fokus på Arla. Först presenteras den teoretiska grunden till hypotesen och sedan hypotesen.

Grunden till att producenter ansluter sig till en kooperativ förening är att de vill få en ekonomisk fördel. Med hjälp av föreningen får medlemmarna lägre transaktionskostnader än de skulle ha haft om de hade haft samhandel med icke kooperativa aktörer. De låga transaktionskostnaderna yttar sig även i bättre ekonomi i lantbruksföretaget. Medlemmar kan förväntas bli mer nöjda och lojala om deras förening bidrar till god lönsamhet på deras lantbruksföretag. Den första hypotesen är formulerad för att kunna undersöka hur viktigt avräkningspriset är nöjdhets och lojalitet.

1. *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla om de anser att Arla ger ett högre avräkningspris jämfört med vad de skulle få hos ett annat mejeriföretag.*

Teorin visar att medlemmarna i en kooperativ förening är mer nöjda om de känner att de har möjlighet att påverka det som händer i föreningen. I Arlas medlemsdemokratiska struktur finns flera organisationsnivåer med olika medlemsdemokratiska organ och mötesfora, där medlemmarna kan engagera sig för att utöva inflytande och påverka. Samtidigt har Arla under många år tillämpat en tillväxtstrategi som resulterat i fler medlemmar och starkare närvaro på fler internationella marknader. Arla har växt i såväl medlems- som affärsperspektiv. Om beslutsvägarna känns långa och ledningen känns avlägsen, kan medlemmarna uppleva sig ha små möjligheter att påverka föreningens utveckling.

2. *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla, om de upplever sig ha möjlighet att påverka föreningens utveckling.*
3. *Medlemmar som engagerar sig mer för att få information om Arlas verksamhet och utveckling känner sig mer nöjda med Arla.*

Arla är en av de kooperativa föreningar, som genom en tillväxtstrategi vuxit både horisontellt och vertikalt de senaste åren. Föreningen går in på nya marknader samt växer sig större på befintliga marknader genom fusioner och uppköp av företag. Tillväxten sker för att föreningen anpassar sig till marknadens utmaningar i syfte att skapa ett högre avräkningspris. Arla kan därmed öka förutsättningarna för att klara konkurrensen. Relationer mellan föreningen och medlemmarna påverkar samhörigheten och det sociala kapitalet. Större föreningar kan ha medlemmar, som har svårare att känna samhörighet, eftersom det kan vara svårt att överblicka och kontrollera. Det kan leda till ökad ovilja bland medlemmarna att satsa kapital i en förenings tillväxt. Arlas medlemmar har dock redan ökat konsolideringen och den andel av avräkningspriset som stannar i föreningen.

4. *Medlemmar som känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt, är mer benägna att satsa kapital i föreningen.*

Det finns teoretiska tecken på att äldre medlemmar har ett sviktande intresse och en mer negativ syn på stora förändringar. Äldre medlemmar kan således tänkas vara mindre nöjda med Arlas tillväxtstrategi än vad yngre är.

5. *Yngre medlemmar känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt.*

En medlem, som väljer att företräda medlemmarna genom att engagera sig som förtroendevald, får tillgång till mer information än andra. Ökad kunskap medför ökat intresse i föreningen. Förtroendevalda känner ofta större samhörighet med föreningen och är ofta mer nöjda. Ju längre tid medlemmen varit aktiv i föreningen, desto mer positiv känner hon eller han sig till föreningen.

6. *Förtroendevalda medlemmar i Arla känner sig mer nöjda med föreningen än medlemmar som inte är förtroendevalda.*

Det kan förmodas att storleken på lantbruksföretaget påverkar hur mjölkföretagaren ser på sitt val av affärspartner. När gården har en stor drift, har mjölkföretagaren ofta gjort stora transaktionsspecifika investeringar. Detta medför att sådana mjölkföretagare är mera beroende av ett högt avräkningspris. Mjölksproducenter med stor produktion väljer i högre grad affärspartner utifrån kravet på ett högt avräkningspris för råvaran. Därmed spelar avräkningspriset en större roll vid valet av affärspartner för medlemmar med större leveransvolymer än för dem med mindre leveransvolymer.

7. *Medlemmar med en större leveransvolym väljer i högre grad affärspartner utifrån avräkningspriset, än medlemmar med mindre leveransvolymer.*

Teorin om socialt kapital säger att det måste finnas förtroende till de ledande institutionerna för att öka nöjdheten. Trots att en kooperativ förening leds av en styrelse, som är vald av medlemmarna, blir det längre avstånd mellan medlemmen och styrelsen, när föreningen är stor och det också finns medlemmar från andra länder.

8. *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla såsom företag, när de känner närhet till styrelse och affärsledning.*

4 Metod

4.1 Metodval

För att kunna uppfylla studiens syfte krävs empiriska data från medlemmar i Arla. Utgångspunkten för datainsamling är hypoteserna i avsnitt 3.5. Eftersom datainsamlingen kräver ett stort antal deltagare är valet av undersökningsmetod relativt enkel. Undersökningen utförs med hjälp av en webbenkät. Undersökningen var planerad att göras med både en webbenkät och en postal enkät för att titta på skevheten som kan uppstå när enkäten skickas via Internet som en webbenkät. Efter som tiden för hela studien blev påverkad av att enkäten inte kom ut i den tid som var planerad så gjordes valet att ta bort den postala enkäten för att hinna klart med studien i tid.

Empirisk forskning kan ske genom olika forskningsmetoder, nämligen kvantitativ och kvalitativ (Denscombe, 2009). Kvalitativ forskning ger ett större djup än kvantitativ forskning och kan ge en förståelse av ett komplext problem. De två olika insamlingsmetoderna ger även svar på olika slags frågor. Det är dock resurskrävande med kvalitativ forskning, eftersom de ofta sker med hjälp av djupintervjuer, individuellt eller i fokusgrupper. Kvantitativ forskning kan ge en större bredd, är mer representativt och ger tillförlitligt resultat då forskningen använder sig av siffror som den centrala analysenheten. Det går även att göra en statistisk analys av kvantitativt data för att se resultatets validitet och signifikans.

En webbenkät ger möjlighet att nå ett stort antal respondenter på en begränsad tid (Denscombe, 2009). Det finns även andra varianter av enkäter som har olika för- och nackdelar såsom postenkäter, telefonintervjuer och personliga intervjuer. En webbenkät når lätt fram till utvalda medlemmar och kräver ingen annan uppoffring än deras tid. Dock måste medlemmarna ha en dator med Internetuppkoppling och en viss datorkompetens. Eftersom webbenkäten skickas ut till medlemmar som har angivit sin e-postadress, bör inte datorkompetensen påverka svarsfrekvensen i betydande grad men datorkompetensen kan ändå beaktas som en faktor för eventuella bortfall. Det finns även forskning som visar att svarsfrekvensen idag inte är lägre på en webbenkät än en postal enkät.

Då Arla har uppgivit att företagets tidigare studier fått högst svarsfrekvens via webbenkäter (pers. med., Karlson, 2012), sänds enkäten via e-post till medlemmarna med en Internetlänk, som leder medlemmarna vidare till frågeformuläret. Risken att frågeformuläret inte skickas tillbaka är mindre vid en webbenkät än vid en postal enkät, vilket beror på att respondenterna endast behöver göra en knapptryckning när de ska skicka iväg formuläret istället för att uppsöka en postlåda. En risk finns att respondenterna inte öppnar sin e-post under svarstiden.

Webbenkäter är en tidsbesparande och billig metod. En enkätgenerator sammanställer automatiskt data som kommer in och för över resultaten i kalkylprogram. Genom att det sker automatiskt minskas risken att data går förlorade eller blir fel hanterade. De formulär som var tänkta att sändas ut via post skulle granskas separat i syfte att se om medlemmar som inte angivit e-postadress skiljer sig mot dem som har. En annan svarsanalys har istället gjorts för att se hur svarsfrekvensen är i skillnad mot medlemmarnas spridning i ålder och geografi.

4.2 Frågeformulär

Frågeformuläret är utformat för att undersöka hur nöjda Arlamedlemmarna är med föreningen och vad som påverkar detta (bilaga 1). Frågeformuläret består av fyra delar. Första delen ger bakgrundsfakta om medlemmarna, för att kunna urskilja olika grupper av medlemmar, så som till exempel ålder, geografi och leveransvolym. Andra delen innehåller frågor om

medlemmarnas engagemang i föreningen. Där får respondenterna svara på hur aktiva de är, vad de anser om informationen i föreningen och sin möjlighet att påverka. Tredje delen handlar om medlemmarnas förtroende till föreningen idag, hur det har förändrats och hur det kan förbättras och den fjärde delen innehåller frågor om hur nöjda medlemmarna är med föreningen och vad det är som påverkar deras är nöjdhetsgrad. Några av frågorna har valts ut för att vara likvärdiga de frågor som ställts till Lantmännen (Kihlén, 2007; Gaurwitsch 2008) och Södra (Danielsson & Söderberg, 2012) för att möjliggöra en jämförelse mellan föreningarna. Merparten av frågorna i frågeformuläret besvaras med hjälp av skala mellan ett till fem. Där ett står för *väldigt lite, instämmer inte, aldrig* eller *väldigt missnöjd* och fem står för *väldigt mycket, instämmer helt, alltid* eller *väldigt nöjd*. Från dessa värden kan ett medelvärde presenteras.

Valet av vilka som ska medverka i studien måste göras så att gruppen är så representativ som möjligt, det vill säga att alla typer av medlemmar ska ingå. Urvalet ska vara så stort som möjligt för att möjliggöra statistiska analyser. Det finns 3800 Arla medlemmar i Sverige, 55 % av medlemmarnas e-postadresser finns tillgängliga, det vill säga cirka 2100 e-postadresser. Enkäten sänds till alla medlemmar med e-postadress, men hjälp av Arla. Inget ytterligare urval har gjorts. Medlemmarnas ålder, kön och produktionsvolym väljs ut slumpmässigt. Det finns inte data på vilka av medlemmarna som har angivit sina e-postadresser hos Arla. För att se om valet av utskicksmetod inte påverkat urvalet har en jämförelse med totalpopulationen gjorts för att se om urvalet är snedvridet. Detta har gjorts med hjälp av leveransvolym och åldersfördelning. Respondenterna har anonymt deltagande i undersökningen.

När frågeformuläret var färdigställt, testades det på sex oberoende personer för att se om de förstod frågorna och för att se hur lång tid det tog att svara på formuläret. Frågeformuläret skickades sedan till Arlas regionchef Daniel Karlson för att bli verifierad. En rad förändringar skedde i samförstånd för att anpassa frågorna och för att minimera risken för missförstånd. Processen inom Arla för att verifiera enkäten tog betydligt längre tid än planerat och väntat. För att hinna med undersökningen valdes den testgrupp som var tänkt att testa enkäten från medlemmarnas synvinkel bort. Genom att enkäten inte testats på några medlemmar innan den skickades ut finns en risk att någon/några av frågorna kan ha varit otydlig eller felformulerad. Eftersom enkäten verifierades av flera chefer på Arla så bör dock inga stora otydligheter funnits med i enkäten.

Enkäten skickades till Arla för godkännande den 27 mars 2012. Utskicket till respondenterna skedde den 26 april och sista svarsdag var en dryg vecka senare den 3 maj. Pågrund av svag svansfrekvens fick enkäten ligga ute ytterligare tre dagar till den 6 maj. För att klargöra bakgrundinformationen skickades ett följebrev med enkäten där länken till enkäten var inskriven. Problem med att öppna dokumentet har framkommit genom telefonsamtal och e-post från respondenterna, för att lösa problemet skickades en ny länk ut till dem som hörde av sig. En påminnelse till respondenterna skickades ut den 1 maj där även dokumentet var sparad i ett annat format så att alla ska ha möjlighet att öppna enkäten och medverka i undersökningen. Enkäten skickades ut med hjälp av Arla till totalt 2100 medlemmar. Vid utskicket kom felmeddelande från 155 medlemmar vars e-postadresser var felaktiga. Inkomna svar den 3 maj var 434 vilket ger en svarsfrekvens om 22 procent. Den slutliga svarsfrekvensen den 6 maj blev 23 procent efter ytterligare 20 inkomna svar.

4.3 Bortfallsanalys

Svarsfrekvensen om 23 procent är låg och det visar på ett högt externt bortfall. Det kan ha en rad förklaringar. Dels var undersökningen bara tillgänglig under en kort tid och dels har frågeformuläret skickas ut under en period som är hektisk för många producenter då vårbruket

är igång i stora delar av Sverige. Svarsperioden varade även över en långhelg då många eventuellt inte öppnar sin e-post. Ett annat problem är att respondenterna stött på problem med att öppna både dokumentet och länken som var kopplad till enkätformuläret. Det är svårt att avgöra om den låga svarsfrekvensen beror på tekniska problem, eller om respondenterna inte haft tid och möjlighet eller bara valt att inte ta del i undersökningen.

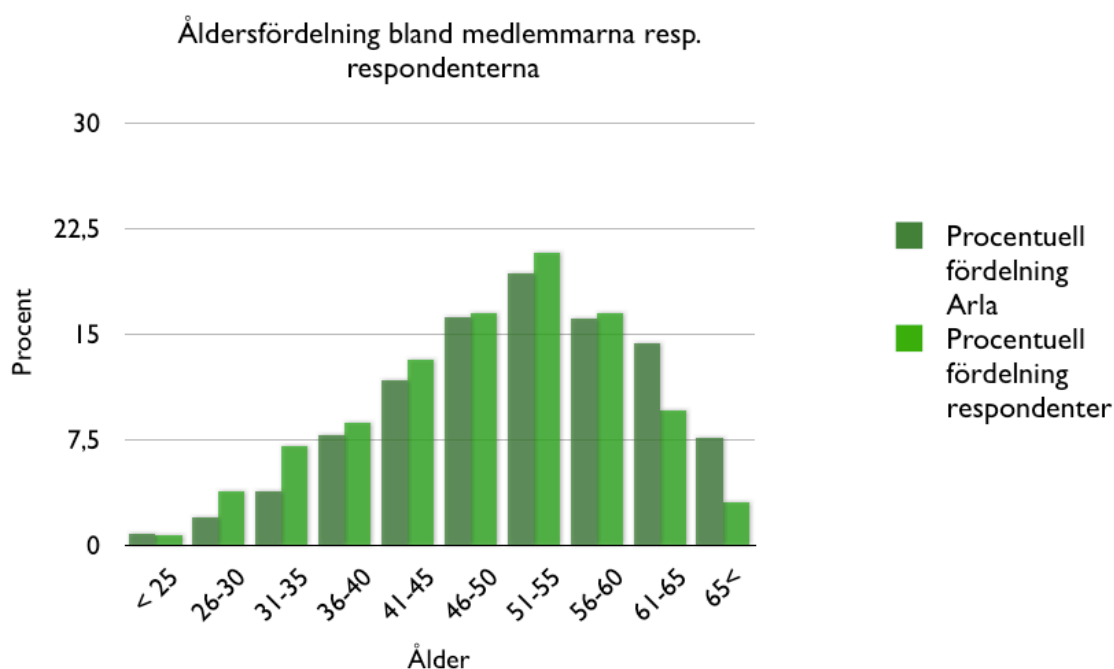
Enkäten bestod inte av några frågor som respondenterna måste svara på, det har medfört att ett visst internt bortfall finns. De flesta deltagarna har svarat på alla frågorna, antal svar på varje fråga varierar mellan 436 och 452. Endast fråga 2.3 och 1.5 (se bilaga 1) har ett lägre svarsantal, 393 respektive 421.

Eftersom de forna Milkomedlemmarna endast levererat sin mjölk till Arla sedan november 2011 har det kommit kommentarer där de meddelat att de inte kan svara på frågorna då de varit medlem för kort tid i Arla.

Grundfrågorna som visar respondenternas bakgrund presenteras i nästa avsnitt. Ytterligare empiriska materialet redovisas i kapitel 5, för att utvärdera varje hypotes och analysera resultatet.

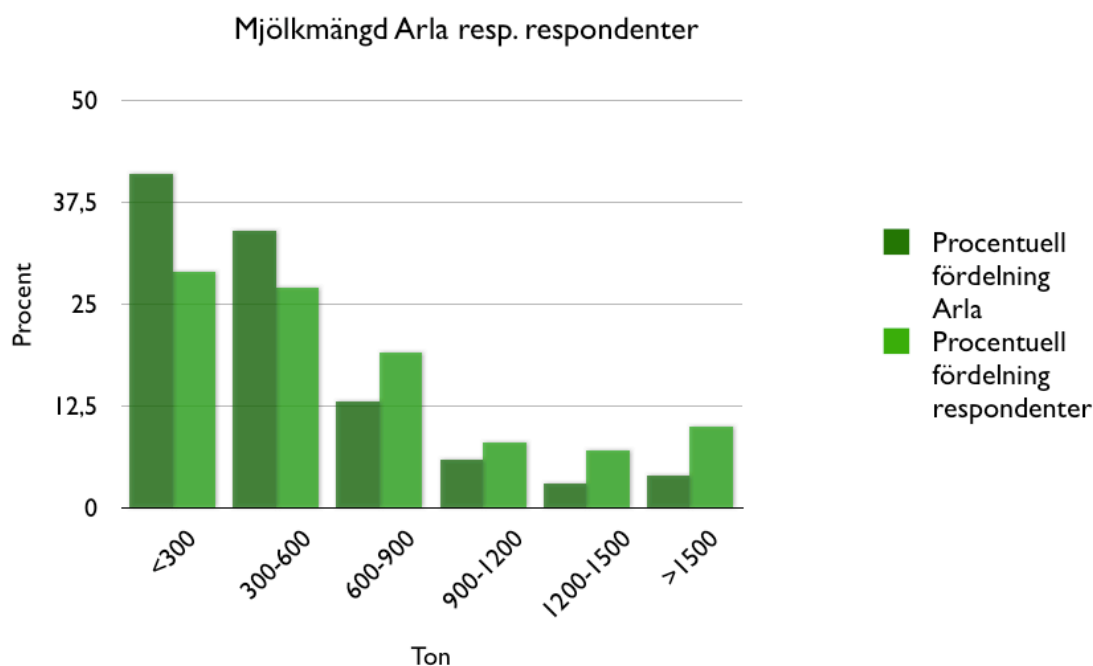
4.4 Bakgrundsvariabler

Respondenterna bestod till 26 procent av kvinnor och till 74 procent av män. Eftersom inget urval av respondenter gjordes kan inte någon urvalsförfarande testas. Genom att titta på åldern på respondenterna och jämföra med ursprungspopulationens ålder kan urskiljas att åldersfördelningen på respondenterna är relativt lik totalpopulationens åldersfördelning (Figur 7). Något fler i åldrarna 26-35 har svarat på undersökningen och något färre i åldern över 60. Det kan bero på Internetvana och eventuellt ett mindre engagemang hos äldre medlemmar än yngre. Åldersfördelningen antyder på att respondenterna inte är mer avvikande än totalpopulationen.



Figur 7: Åldersfördelning för Arlas medlemmar i jämförelse med respondenternas åldersfördelning.

Leveransvolymen (figur 8) skiljer sig hos respondenterna mot ursprungspopulationen. Det är ett större antal av de medlemmar som levererar en större volym som har svarat på undersökningen och det visar att urvalet är skevt. Det kan tyda på att det finns ett större engagemang och starkare motivation för medlemmar som har större produktion, det kan även bero på att det är medlemmar som har ett större engagemang i föreningen som har sina e-postadresser registrerad hos Arla och därmed kan enkäten gått ut till ett större antal medlemmar med större leveransvolym. Antalet som inte svarat på frågan om hur mycket de levererar är 7 procent av alla respondenter.



Figur 8: Arla medlemmars leveransvolym i jämförelse med respondenternas leveransvolym.

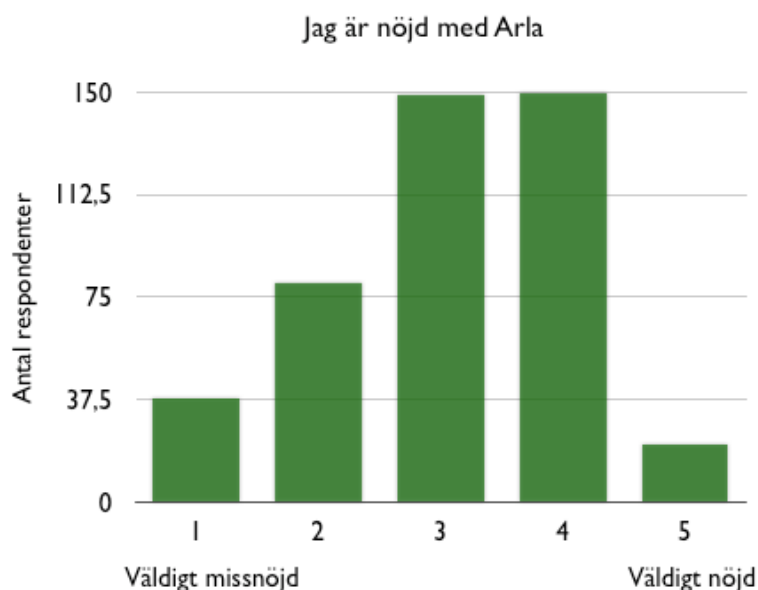
Geografiskt är respondenterna spridda över alla Arlas 29 kretsar i Sverige. Medlemmarna som svarat är 443, från 6 respondenter i en krets upp till 25 i en (Bilaga 1). Av de 541 nya medlemmarna i region nord har 81 (14 %) svarat på enkäten, i region väst har 126 (12 %) svarat av 1 016 medlemmar och i region öst har 131 (12 %) svarat av 1 136, region syd består av 1 172 medlemmar varav 105 (9 %) har svarat på undersökningen.

Frågan om respondenternas är eller har varit förtroendevald i Arla gick det att klicka i flera alternativ. Det medför att antalet medverkande i den frågan är högre än antalet respondenter och att det inte går att helt analysera hur stort antal som är förtroendevalda. Dock är det mest naturligt att se att respondenter som inte är förtroendevalda som svarat att de har ambition att bli eller att de tidigare varit. Vid den analysen går det att urskilja att ca 98 förtroendevalda har svarat på undersökningen. Varav 58 sitter i kretsrådet, 21 i representantskapet och 19 i regionstyrelsen.

En större andel respondenter driver ekologisk produktion än ursprungspopulationen. Arlas medlemmar består av 497 ekobönder vilket är 12,9 procent av det totala antalet medlemmar och antalet respondenter som svarat på frågan är 18,5 procent. Vilket visar att urvalet för ekologiska producenter är något skevt.

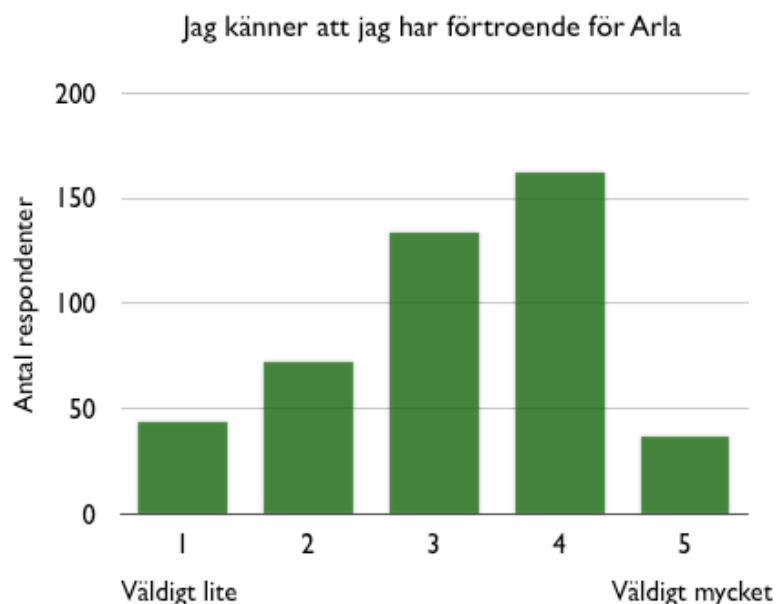
För att kunna urskilja grunden i om respondenterna känner att de är nöjda med Arla och har förtroende för föreningen har två grundfrågor ställts. Bland de 438 respondenterna som svarat på frågan om de är nöjda med Arla är medelvärde 3.1 (figur 9). Antalet som är nöjda med sig

Väldigt nöjda är endast 21 och antalet som är Väldigt missnöjda är 38.



Figur 9: Diagrammet visar hur respondenterna svarat på frågan om hur nöjda de är med Arla.

I frågan om respondenterna känner förtroende för Arla har 449 svarat. Resultatet något högre än på frågan hur nöjda de är. Medelvärde är 3.2 (Figur 10). Hela 162 har svarat att de har relativt högt förtroende till Arla och 37 har svarat att de har väldigt mycket förtroende. Av respondenterna är det 44 som känner att de har väldigt lite förtroende för Arla.



Figur 10: Diagrammet visar hur starkt förtroende respondenterna känner att de har till Arla.

5 Resultat och analys

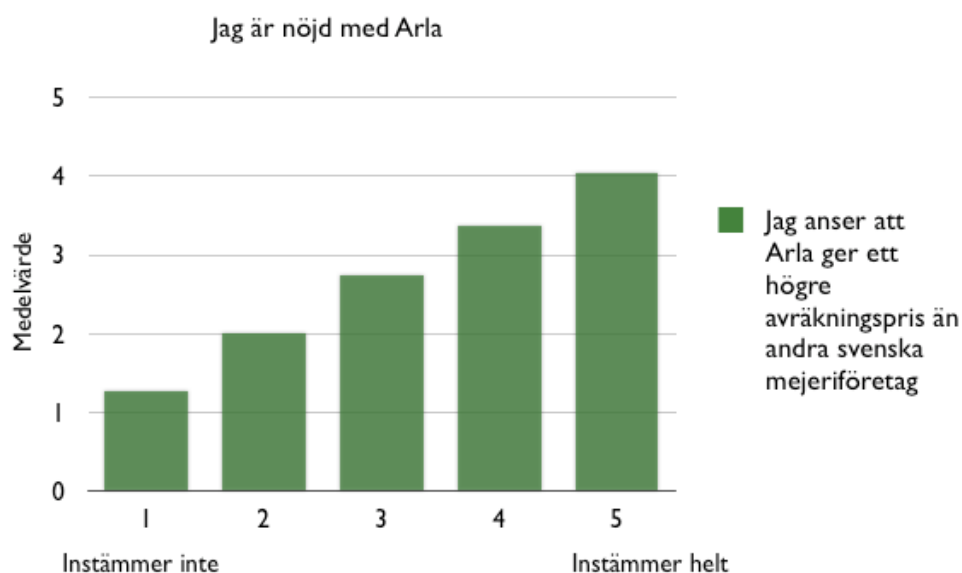
5.1 Hypotes 1

Hypotes 1 lyder: ”Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla om de anser att Arla ger ett högre avräkningspris jämfört med vad de skulle få hos ett annat mejeriföretag”. För att undersöka om denna hypotes stämmer har en fråga gällande avräkningsprisets betydelse ställts till respondenterna och en fråga om respondenterna anser att Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag. Först har en jämförelse skett mellan respondenter som är nöjda och de som inte är nöjda med Arla för att se vad de anser i frågan om att Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag. För att få en bild av vad olika medlemskategorier anser, har en jämförelse skett mellan ekologiska och konventionella producenter. Samt om geografin i landet kan påverka respondenternas åsikt om vad de kan få för avräkningspris från andra mejeriföretag.

5.1.1 Empiri

I frågan hur mycket avräkningspriset påverkar om respondenterna känner sig nöjda med Arla svarar 45 procent av de 447 som svarat på frågan att det påverkar väldigt mycket (Bilaga 1, fråga 4.1). Medelvärdet bland alla respondenter är 3,7. På frågan gällande vad respondenterna anser om att Arla ger högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag har 448 respondenter svarat med medelvärdet 2,8 (Bilaga 1, fråga 4.6).

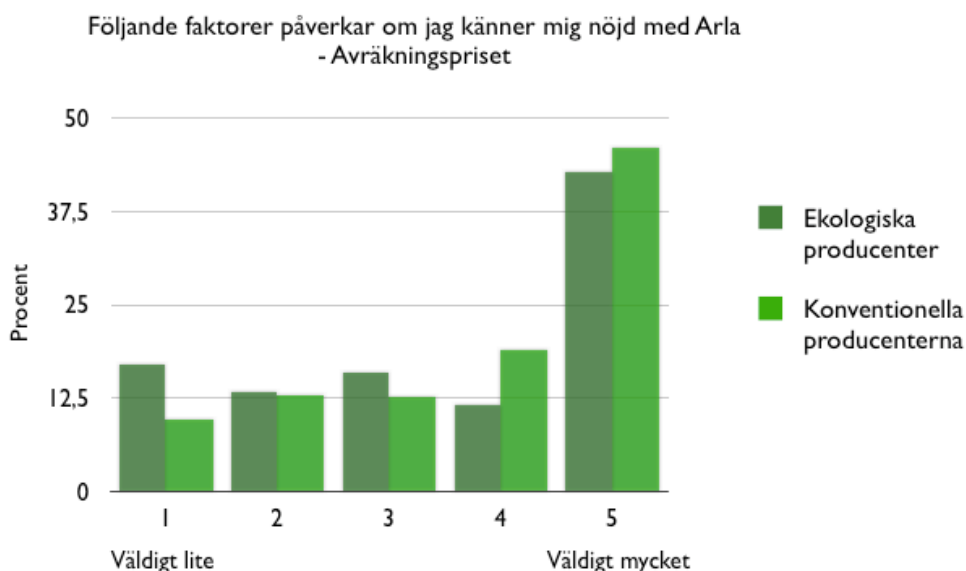
Respondenter som svarat att de inte är nöjda med Arla har angivit att de inte instämmer i att Arla ger ett högre avräkningspris än andra mejeriföretag medan respondenter som är nöjda med Arla anser att Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag (Figur 12).



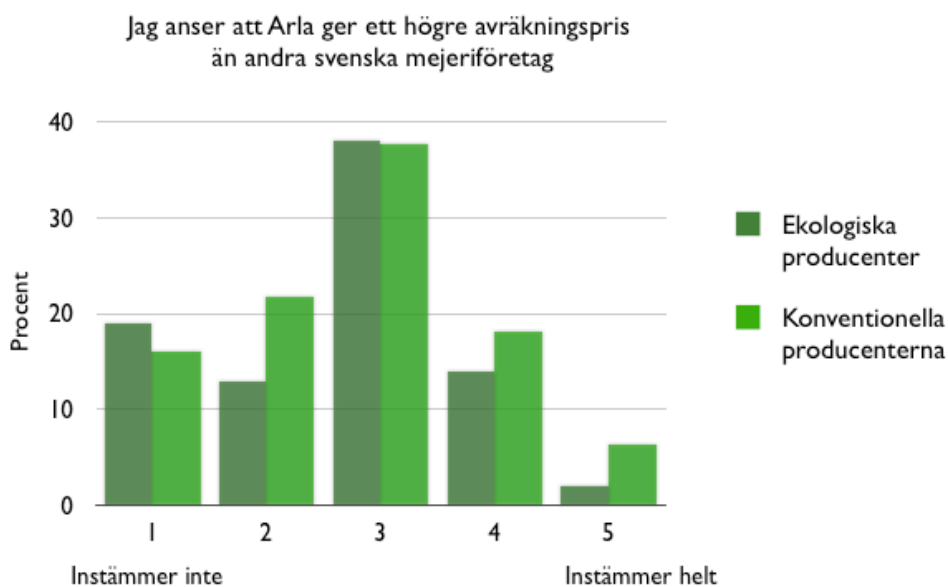
Figur 12: Diagrammet visar hur medelvärdet ändras på frågan som handlar om att Arla ger ett högre avräkningspris än andra mejeriföretag gentemot frågan om hur nöjda medlemmarna är med Arla.

Ekologiska producenter har ett annat avräkningspris än konventionella producenter. För att undersöka om dessa två kategorier skiljer sig åt har en jämförelse skett mellan vad

respondenter från varje kategori svarade på frågan om hur mycket avräkningspriset påverkar hur nöjda de är med Arla (Figur 13). Medlevärdet för ekologisk produktion är 3,5 mot konventionella produktionens 3,8. Svaren visar att de ekologiska producenterna till viss del anser att de påverkas mindre av avräkningspriset än vad de konventionella producenterna gör. Hänsyn bör tas till att de ekologiska producenterna endast utgör 18,5 procent av antalet respondenter.



Figur 13: Diagrammet visar hur vida medlemskategori av ekologisk och konventionell produktion skiljer sig åt när det gäller hur mycket avräkningspriset styr deras nöjdhet med Arla.



Figur 14: Diagrammet visar i procent vad andelen ekologiska och konventionella producenter anser i frågan om Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag.

På frågan om respondenterna anser att Arla ger högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag är medelvärdet för de ekologiska producenterna 2,6 och för de konventionella producenterna 2,8. Genom att se vad de olika kretsarna svarade på frågan visas att respondenterna från Blekinge har högst medelvärde, 3,9 medan respondenterna från Kronoberg har lägst, 2,3. Det bör dock observeras att endast åtta respondenter från Blekinge besvarat frågan. Resterande kretsar låg alla runt ett medelvärde 3.

5.1.2 Analys

Respondenter som inte är nöjda med Arla anser att Arla ger ett lägre avräkningspris än andra mejeriföretag. En stor del av respondenter som håller med om att avräkningspriset är viktigt för att de ska känna sig nöjda med Arla.

Det är tydligt att avräkningspriset är viktigt för respondenterna och att det är den enklaste vägen för att få medlemmarna i Arla nöjda med sin förening. Eftersom det inte går att avläsa om respondenterna anser att det finns någon annan förening som ger högre pris bör det inte medföra att medlemmarna känner sig mindre nöjda med Arla. Det som kan göra att medlemmarna inte känner sig nöjda med avräkningspriset kan vara att de jämför med en tidigare prisnivå.

Att de ekologiska producenterna bryr sig i något mindre grad om avräkningspriset än de konventionella kan möjligen beror på att det ekologiska avräkningspriset är högre än det konventionella. Det kan även bero på att de ekologiska producenterna har en annan värdegrund i sitt företagande. Skillnaden är dock inte så betydande.

Eftersom det är stora transaktionskostnader att förädla mjölkråvaran är det svårt för en mjölkproducent att inte vara ansluten till ett mejeri eller en förening för att klara av sin produktion. Det är ytterst få producenter idag som har valmöjligheter eller kapacitet att vara helt egen. Det är svårt att analysera hur mycket valet av förening beror på avräkningspriset eller om medlemmarna inte har några andra alternativ att ansluta sig till annan förening. Genom att undersöka svaren från olika kretsar kan dock avläsas att det inte finns någon skillnad i vad de anser i beroende till var i landet de har sin produktion. Det är dock svårt att få någon exakt bild hur åsikterna är i varje krets eftersom svarsfrekvensen är låg.

Under frågan om hur förtroendet till Arla kan höjas har en mycket stor del av respondenterna svarat att de vill se högre avräkningspris och bättre lönsamhet på sina gårdar. Endast en kommentar har kommit in som kan kopplas till en jämförelse med något annat mejeriföretag. Respondenten anser att förtroendet till Arla ökar om Arla: *"Kunde se lite längre framför sig i ekoplaneringen än man gjort. Att sänka ekotillägg med 50 öre/kilot snabbt och dessutom utöver sänkningen på grundnoteringen stärker inte förtroendet. Har bara 5 mil till skånegränsen och de betalar betydligt bättre för ekomjölken."* Trots att ekologiska producenter tycks vara något mer nöjda än konventionella finns indikatorer på att sänkningen av avräkningspriset gör dem mindre nöjda.

Vad åsiktsskillnaden i region syd kan bero på är svårt att se utifrån denna undersökning.

5.2 Hypotes 2

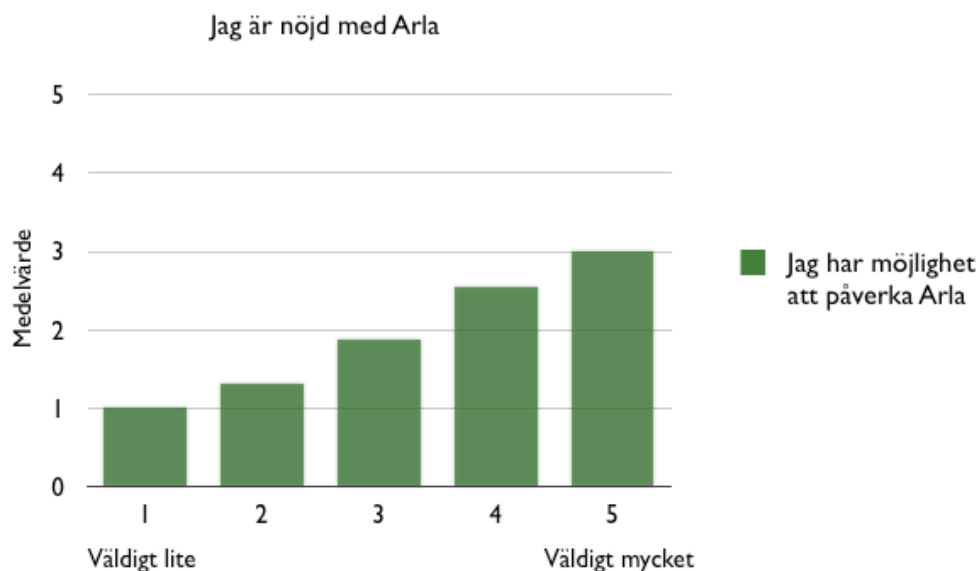
Hypotes 2 lyder: *"Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla, om de upplever sig ha möjlighet att påverka föreningens utveckling"*. För att se om medlemmarna anser sig ha möjlighet att påverka föreningen har en fråga ställts till respondenterna om de känner att de

har möjlighet att påverka Arla. Frågorna om medlemmarna är nöjda med Arla och om de anser sig ha möjlighet att påverka har lagts samman för att se om det finns något samband. För att medlemmarna ska ha möjlighet att påverka bör de medverka i de aktiviteter där det finns möjlighet att påverka. Respondenterna har även svarat på frågorna hur mycket de är aktiva i föreningens medlems och kretsmöten och hur mycket kontakt de har med de förtroendevalda. I frågan om varför respondenterna främst medverkar i Arlas aktiviteter är ett av svarsalternativen för att påverka. För att se skillnaden på olika medlemskategorier har sedan en analys gjorts av olika åldergrupper och leveransvolymer.

5.2.1 Empiri

Grundfrågan om respondenterna anser sig ha möjlighet att påverka visar att de inte anser att de har stor möjlighet att påverka Arla. Frågan har fått ett lågt medelvärde, 2,0. Av de 441 som svarat på frågan är det 193 respondenter som anser att de kan påverka väldigt lite och 8 respondenter som anser att de kan påverka väldigt mycket (Bilaga 1, fråga 2.4). I frågan om faktorer som påverkar om medlemmarna känner sig nöjda med Arla finns möjlighet att påverka som en underfråga (Bilaga 1, fråga 4.1.4). Antal respondenter som svarat på frågan är 450 med ett medelvärde på 3,0.

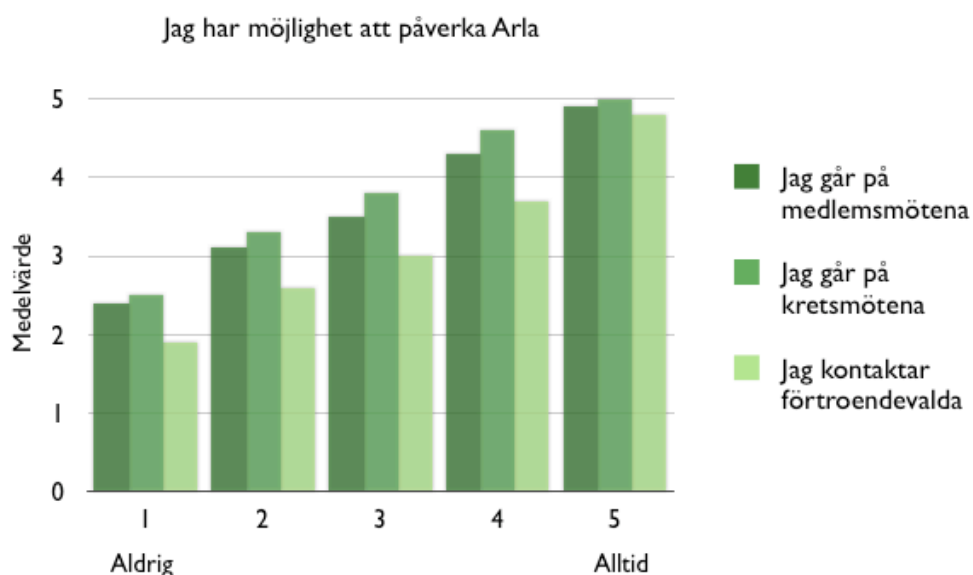
En uppfattning om det finns något samband mellan respondenterna som inte är nöjda med Arla och de som anser att de inte har någon chans till att påverka har frågorna lagts samman (Figur 15). Respondenter som svarat att de inte är nöjda med Arla anser att de inte har någon möjlighet att påverka. Det finns ett samband som visar att desto mer medlemmarna känner att de kan påverka desto nöjdare är de med Arla. Respondenter som anser sig ha möjlighet att påverka deltar i Arlas aktiviteter främst för att påverka.



Figur 15: Diagrammet visar hur medelvärdet ändras i frågan om respondenternas möjlighet att påverka Arla, gentemot frågan om hur nöjda medlemmarna är med Arla.

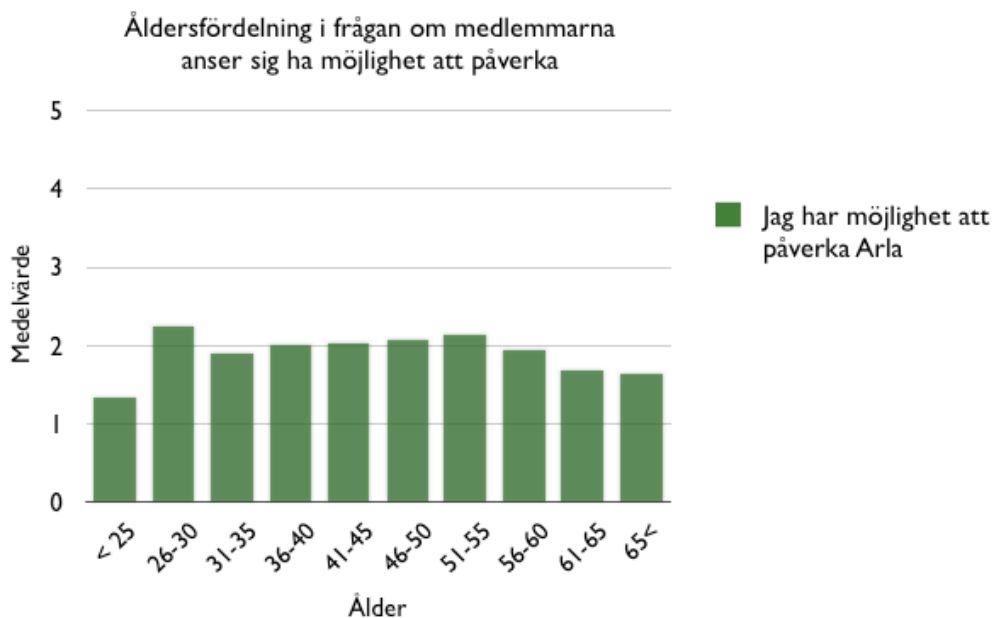
Respondenter som svarat på frågan om de har möjlighet att påverka Arla, visar att medlemmar som anser att de inte kan påverka heller inte är aktiva i de kanaler där det finns möjlighet att vara med och påverka (Figur 16). Medelvärdet på frågan om de går på medlemsmötena är 3,0 och medelvärdet på om de går på kretsmötena är 3,2 (Bilaga 1, Fråga 4.1). Förutom sammankomsterna har medlemmarna möjlighet till att påverka genom att själva

kontakta förtroendevalda. Medelvärdet på den frågan är 2,5 och endast 40 respondenter anser att de alltid gör det och 131 anser att de aldrig gör det.



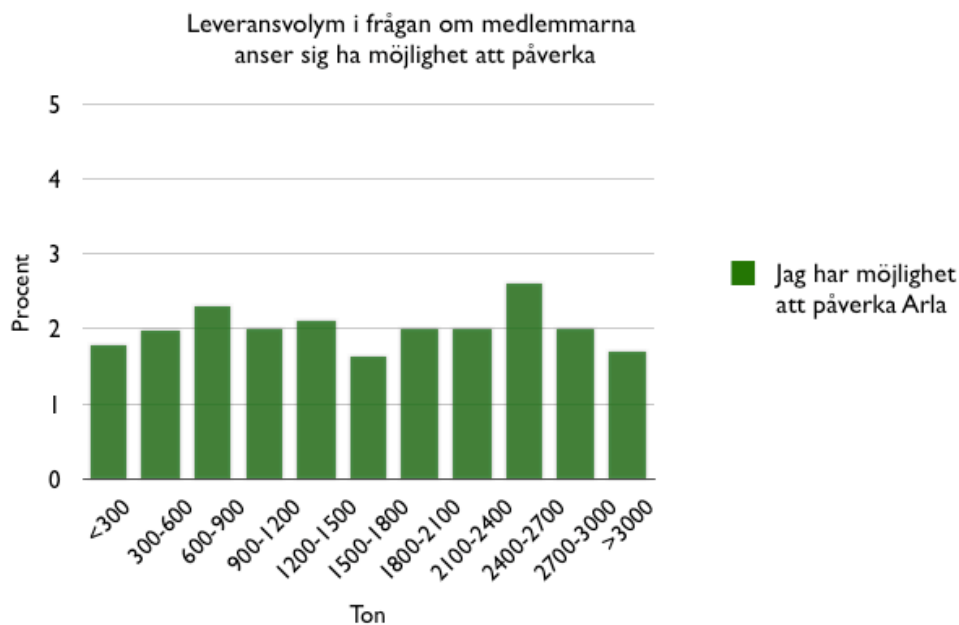
Figur 16: Respondenterna som anser att de inte kan påverka i Arla gentemot hur aktiva de är i de kanaler som erbjuds att påverka i. Medlemsmöten, kretsmöten och kontakt med förtroendevalda.

Det finns ingen specifik åldersgrupp som anser sig ha mer eller mindre möjlighet att påverka Arla. Något fler i åldrarna 26-30 och något färre i åldrarna över 60 (Figur 17). Respondenter som anser sig ha minst möjlighet att påverka i föreningen är de som är under 25. Dock är det endast tre från åldersgruppen som svarat på frågan.



Figur 17: Diagrammet visar åldersfördelningen bland respondenterna i frågan om de anser sig ha möjlighet att påverka Arla.

Eftersom företagaren och företagandet är olika beroende på hur stor produktion som levereras till Arla har leveransvolymen jämförts med möjlighet att påverka i Arla. Dock finns det ingen stor skillnad på vad respondenterna i olika leveransvolym svarat. Hänsyn bör tas till att det är betydligt färre respondenter med i de högre leveransvolymerna.



Figur 18: Diagrammet visar en uppdelning i leveransvolymen bland respondenterna och deras svar på frågan om de anser sig ha möjlighet att påverka Arla.

5.2.2 Analys

Respondenterna anser att de inte har speciellt stor möjlighet att påverka Arla. Kommentarer från respondenterna visar att de anser att chanserna att påverka minskat i och med Arlas tillväxt. Medlemmar som anser sig nöjda anser också att de har möjlighet att påverka och de engagerar sig även mer i de aktiviteter och kanaler där det finns möjlighet att få sina åsikter framförda. Antalet som kontakter förtroendevalda är färre än de som går på medlems och kretsmöten. Det kan bero på att det ofta är specifika ärenden som gör att en kontakt med förtroendevald tas. Mötena går medlemmarna på både för att få information och upplysning men också ställa frågor. Det är relativt många som engagerar sig i aktiviteterna men ändå anser att det är svårt att påverka.

Det finns ingen åldersgrupp eller leveransvolymen som anser sig ha mer eller mindre möjlighet till att påverka. Det tyder på att det är mer den individuellt upplevda upplevelse som gör att individen anser att de har chans att påverka eller inte.

Trots att respondenterna inte anser att möjligheten att påverka i föreningen är så stor. Så går det att se tydligt att respondenterna som är nöjda anser att de kan påverka mer än de som inte är nöjda.

5.3 Hypotes 3

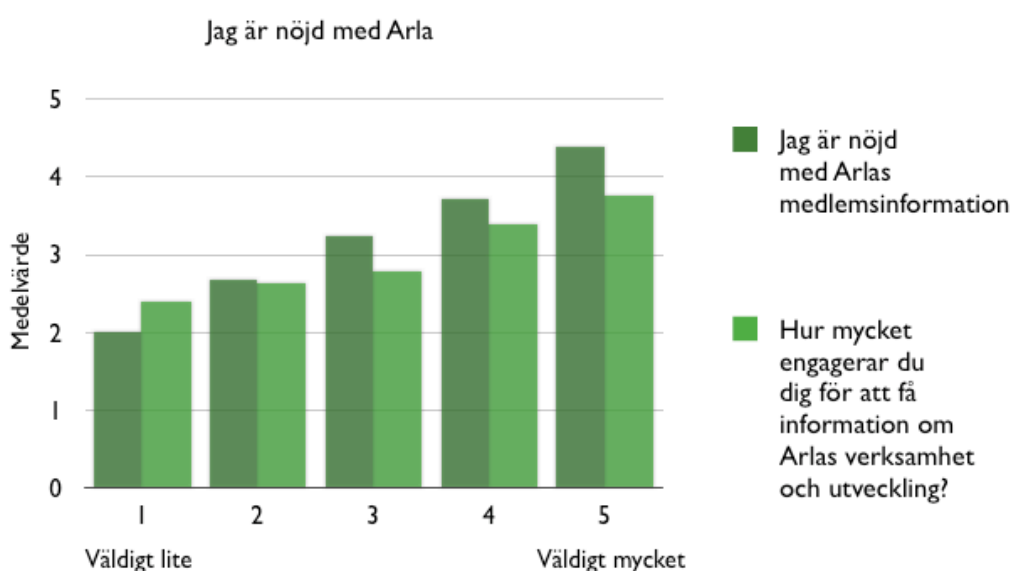
Hypotes 3 lyder: *Medlemmar som engagerar sig mer för att få information om Arlas verksamhet och utveckling känner sig mer nöjda med Arla.* Respondenterna har svarat på en fråga om de är nöjda med Arlas medlemsinformation och en fråga där de får ange hur mycket

de engagerar sig för att få tillgång till Arlas information om verksamheten och dess utveckling. För att få information från föreningen finns en rad olika kanaler: medlemsmöten, kretsmöten, kontakt med förtroendevalda som togs upp i hypotes 2, ägarbladet, ägar nät och årsredovisningen. I frågan vad som påverkar om de känner sig nöjda med Arla finns informationen från Arla angivet för att tyda hur viktigt respondenterna själv anser att informationen är.

5.3.1 Empiri

Enligt hypotesen är medlemmarna mer nöjda när de har mer kunskap om föreningen. Respondenterna anser att de är nöjda med informationen från Arla. Det är 448 respondenter som svarat på frågan, som har fått ett medelvärde på 3,3 (Bilaga 1, fråga 2.5). På frågan om engagemanget för att få information om Arlas verksamhet och utveckling har 446 respondenter svarat med ett medelvärde på 3,0 (Bilaga 1, fråga 2.2).

Respondenter som är nöjda med Arla är även nöjda med informationen från föreningen. Det finns ett samband mellan hur respondenterna svarat på respektive fråga (Figur 19). Även engagemanget i att få tag på information har ett samband med hur nöjda respondenterna är med Arla, dock är skillnaden mindre.

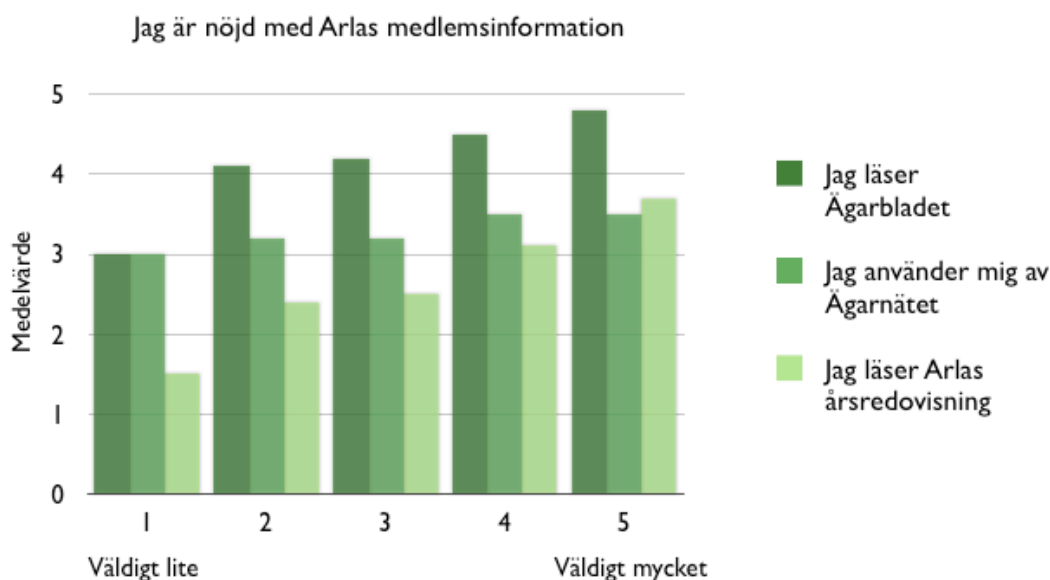


Figur 19: Sambandet mellan hur respondenternas nöjdhet är till föreningen och hur de engagerar sig för att få information om Arlas verksamhet och utveckling.

Arlas främsta kanal för att kommunicera med sina medlemmar är Ägarbladet. Av 450 respondenter är det 239 som alltid läser Ägarbladet och 127 som nästan alltid gör det, vilket ger ett medelvärde på 4,3 (Bilaga 1, Fråga 2.1). På frågan om hur ofta respondenterna använder sig av Ägar nät är svarsnivån relativt jämn med ett medelvärde på 3,3 av de 444 som svarat. För årsredovisningen är medelvärdet är 2,7 varav 87 respondenter har angivit att de aldrig läser årsredovisningen.

Medlemsinformationen är relativt viktigt för respondenterna när de anger vad som påverkar om de känner sig nöjda med Arla. Medelvärdet är 3,6 av de 448 som svarat på frågan. Av dessa anser 181 respondenter att informationen är mycket viktigt för att de ska känna sig nöjda med föreningen.

I jämförelse med frågan om hur nöjda respondenterna är med Arla och de informationskanaler som finns att tillgå för medlemmarna finns ett visst samband (Figur 20). Ägarbladet är den kanal som flest använder sig av. Bland de medlemmar som inte anser sig nöjda med informationen från Arla är svarsnivån på hur mycket de använder Ägarbladet och Ägarnätet lika medan Ägarbladet har högre svarsnivå av respondenterna som är väldigt nöjda med Arlas medlemsinformation. Svaren på frågan om hur mycket respondenterna använder Ägarnätets är alla relativt jämna.



Figur 20: Diagrammet visa hur nöjdheten med Arlas medlemsinformation är gentemot hur aktiva respondenterna är i föreningen genom informationskanalerna ägarbladet, ägarnätet och årsredovisningen.

Vid en analys av skillnader mellan vad olika ålderskategorier anser om Arlas medlemsinformation finns det ingen synbar skillnad. Inte heller syns det någon skillnad i de olika informationskanalerna mellan olika åldrar.

5.3.2 Analys

För att föreningen ska hålla samman och medlemmarna ska känna en gemenskap måste de vara informerade om vad som händer i föreningen och framförallt varför. Arla har ett ägarblad som de flesta av respondenterna läser. Bland respondenterna är ägarnätet relativt välbesökt. Informationen från Arla och Daniel Karlson tyder dock på det motsatta, att ägarnätet inte är välbesökt. Det kan dock bero på att det är medlemmar med e-postadresser som fått möjlighet att svara på webbenkäten och dessa har en större datorvana än genomsnittet.

Kommentarer från respondenterna visar att det finns de som vill ha mer information på ett gårdsnivå perspektiv medan det finns andra medlemmar som anser att de vill ha mer information om vad som sker globalt. Andra tycker att informationen i allmänhet är dålig, så som kommentaren *”Informationen om företagets ekonomi och hur företaget sköts är riktigt dålig. Det finns ett regelverk som de större börsnoterade företagen måste följa vad gäller information till aktieägarna och massmedia. Arla följer inte dessa regler och har inte heller någon ambition att göra det”*. Det finns även kommentarer som påvisar att informationen blivit bättre de senaste åren *”Den har blivit bättre de senaste åren. viktigt att vara lokal även om man är ett globalt företag. rötterna och fötterna är viktiga.”*

Respondenterna engagerar sig inte i att få information om Arla trots att de ändå är relativt aktiva i de kanaler där de får information. Årsredovisningen är dock ingen kanal som respondenterna använder sig av till sådan hög grad. Vid en jämförelse med Lantmännen och en undersökning av Gaurwitsch visar det sig att medlemmarna i Arla inte skiljer sig från medlemmarna i Lantmännen i denna fråga.

Engagemanget och hur nöjda medlemmarna är med Arla har inget direkt samband. Det som visas är dock att respondenterna anser att informationen de får från Arla är viktig för att de ska känna sig nöjda. På frågan vad som påverkar nöjdheten till Arla har avräkningspriset ett medelvärde på 3,7 och informationen från Arla har 3,6 (Bilaga 1, fråga 4.1).

5.4 Hypotes 4

Hypotes 4 lyder: *Medlemmar som känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt, är mer benägna att satsa kapital i föreningen.* Respondenterna har svarat på frågan om Arla tar väl hand om det kapital medlemmarna satsat i föreningen och två frågor om hur de ställer sig till Arlas konsolidering av individuellt och kollektivt kapital för att säkra medlemmarnas framtida inkomst. Eftersom Arla utökat sin verksamhet både vertikalt och horisontellt de senaste åren har respondenterna även fått svara på frågan hur förtroende till föreningen har förändrats under de senaste åren för att se om tillväxten påverkar investeringsviljan.

5.4.1 Empiri

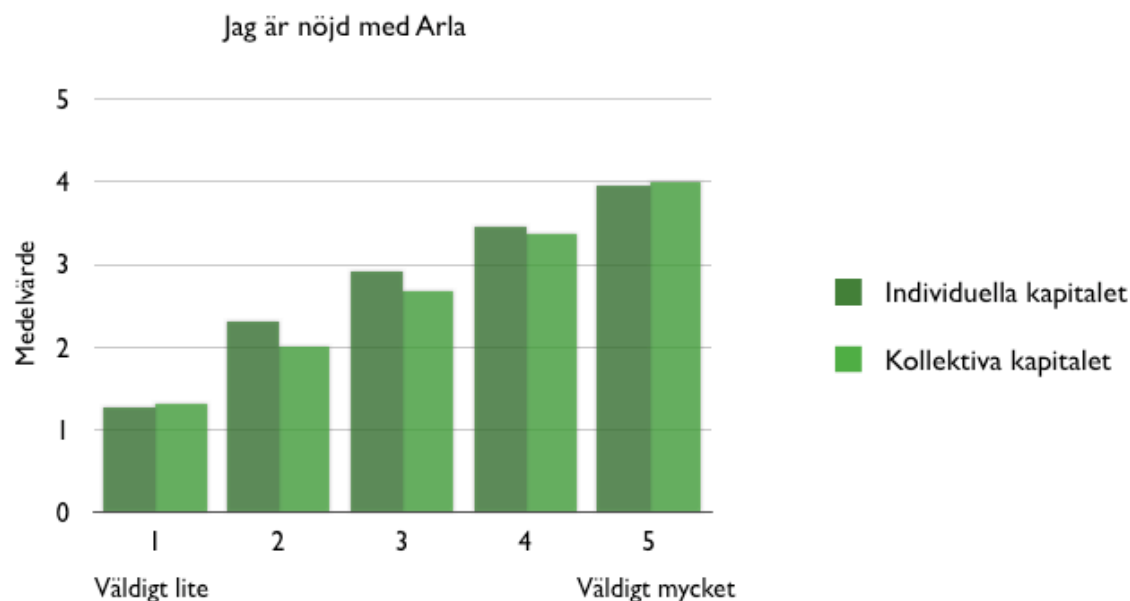
Hypotesen tar både upp vad respondenterna anser om det kapital som medlemmarna satsar i Arla och om de känner sig nöjda med tillväxten. På frågan om Arla tar väl hand om det satsade kapitalet har 445 respondenter svarat med ett medelvärde på 2,9 (Bilaga 1, Fråga 3.2). Svarnivån visar att 170 har svarat att de varken instämmer helt eller inte alls och 20 instämmer helt och 49 som inte instämmer.

Respondenterna anser att deras förtroende de senaste åren inte har förändrats betydande. Av 443 som svarande på frågan är medelvärdet 2,8. Flest svarande, 174, har angivit att deras förtroende inte har förändrats alls.

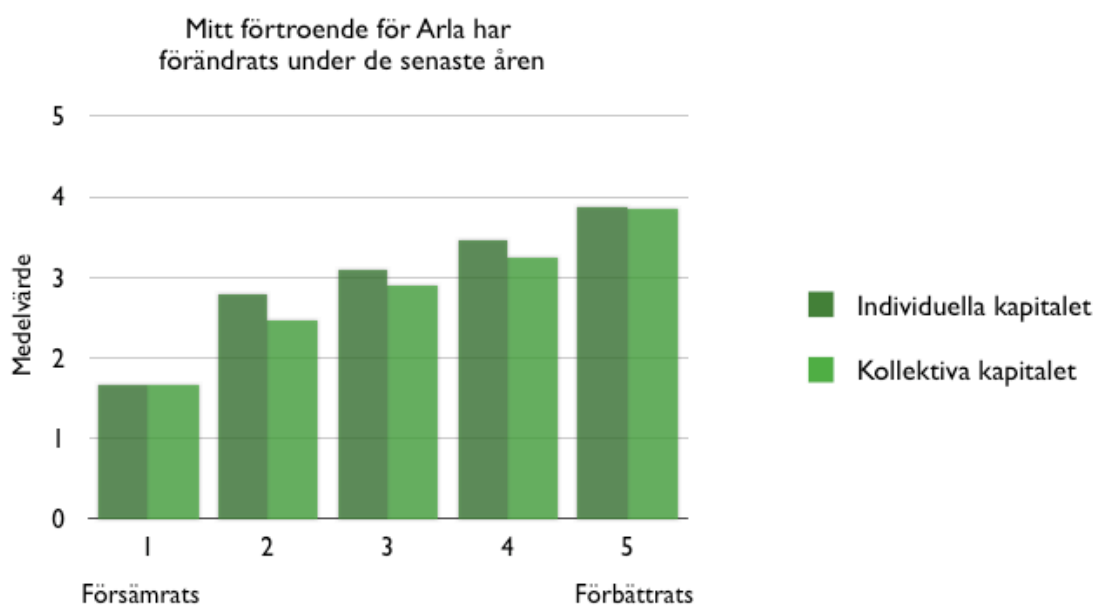
I frågorna om respondenterna är positiva till Arlas konsolidering av det *individuella* och *kollektiva* kapitalet för att investera i Arla och kunna säkra medlemmarnas framtida inkomst har 437 respektive 447 svarat på frågorna med medelvärde 2,9 och 2,7 (Bilaga 1, fråga 2.6 och 2.7). För att se samspelet med investeringar i Arla och nöjdheten med föreningen har frågorna jämförts (Figur 21). Av respondenterna som inte är nöjda med Arla är medelvärdet relativt lågt i båda frågorna gällande det individuella och kollektiva kapitalet. Nöjda respondenter gör hellre investeringar i Arla än medlemmar som är mindre nöjda. Skillnaden mellan hur respondenterna ser på det kollektiva och det individuella kapitalet är inte så stor. Något fler av dem som varken är väldigt missnöjd eller väldigt nöjd är positivt inställda till konsolideringen av det individuella kapitalet.

Samma jämförelse som ovan har gjorts med hjälp av frågan hur förtroendet för Arla har förändrats de senaste åren mot om respondenterna är positiva till konsolideringen av individuellt och kollektivt kapital (Figur 22). Det går att se samband med att respondenter som anser att deras förtroende till Arla har minskat inte är positiva till konsolideringen av varken individuellt eller kollektivt kapital. Av Respondenterna som inte anser att deras förtroende har förändrats till Arla de senaste åren är de något mer positiva till investeringen av det individuella kapitalet. Av de 26 respondenterna som anser sig ha förbättrat sitt

förtroende till Arla de senaste åren är det ingen som svarat att de är väldigt missnöjd med Arlas konsolidering.



Figur 21: Diagrammet visar hur respondenterna som svara på frågan, om de är nöjda med Arla, har svarat på frågorna, "Jag är positiv till Arlas konsolidering av det individuella kapitalet för att investera i Arla och kunna säkra min framtida inkomst" och "Jag är positiv till Arlas konsolidering av det kollektiva kapitalet för att investera i Arla och kunna säkra min framtida inkomst" och samspelet mellan dessa.



Figur 22: Respondenternas svar på frågan hur deras förtroende har förändrats de senaste åren och hur varje svarsnivå svarat på frågorna om de är positiva till konsolideringen av individuellt och kollektivt kapital.

Medeltalet ligger runt 3 i alla åldersgrupper utom de äldre respondenter i åldrarna över 66 år som har något mindre förtroende till hur Arla tar hand om det kapital som satsats i föreningen.

Det är endast respondenterna över 66 år som inte är positiva till det kollektiva kapitalet, de har dock ingen avvikande åsikt om det individuella kapitalet. Det är endast 14 respondenter som svarat på frågan i den ålderskategorin.

I de olika kretsarna är det endast Blekinge och Kronoberg som avskiljer sig något från de andra kretsarna. I Kronoberg är det endast medelvärde på 2,3 i frågan om respondenterna anser att Arla tar väl hand om det kapital som satsats i Arla, respondenterna i Blekinge har fått ett medelvärde på 3,8 i samma fråga.

5.4.2 Analys

Respondenterna har inget högt förtroende för hur Arla investerar det kapital som medlemmarna satsat i föreningen. Det är flest antal som svarat att de varken instämmer helt eller inte instämmer, det kan tyda på att det inte finns någon riktig åsikt om hur det hur det satsade kapitalet användas. Svarsfrekvensen är något lägre på frågan om hur förtroendet förändrats.

Av respondenternas svar framkommer det inte i någon större grad att Arlas tillväxt minskar eller ökar intresset att investera i Arla. De är fler som är positivt inställda till konsolideringen av de som är nöjda med Arla än de övriga respondenterna som inte är nöjda med Arla. Det finns dock en rad kommentarer som visar en negativ syn på Arlas tillväxt istället för att främja medlemmarnas ekonomiska intresse, såsom ” *Gör som paragraf 2 moment 1 säger: ”Föreningen har till ändamål att främja medlemmens ekonomiska intressen ...” Ingenstans bland Arlas stadgar står det att Arla ska främja tillväxt genom att bli större och större och större, men det är ändå det som Arla satsar på*”.

Det är en liten skillnad på hur respondenterna svarat på frågorna om de är positiva till det individuella och kollektiva kapitalet. Fler är något mer positiv till det individuella kapitalet. Det har kommit in kommentarer där respondenten anser att det kollektiva kapitalet bör ha någon form av avkastning och att det är en kostnad för medlemmarna. Så som ”*Individuellt ägande jämnställs med kollektivt ägande. Sikta mot att individuellt kapital blir lika stort som det kollektiva. Att satsa kollektivt är för mig en kostnad medan individuellt kapital är en investering som förstärker soliditeten i min egen balansräkning. Det kollektiva kapitalet saknas ju i medlemmarnas balansräkning. Allt för mycket ägarlöst kapital är inte bra i så stora företag som ARLA Foods. Det passar bättre i små ideella föreningar.*

Svaren på frågorna om respondenterna är nöjda med Arla och om förtroendet förändrats de senaste åren i jämförelse med hur svaren på frågorna om konsolideringen ger ett likartat svar (Figur 21 & 22). Det kan ses som om åsikterna om det investerade kapitalet, vare sig det är individuellt eller kollektivt, beror i relativt stor grad på hur respondenten anser om Arla som förening. Människor som inte känner att de har förtroende eller känner sig nöjda med föreningen vill inte satsa sitt kapital i Arla.

Det är ingen medlemskategori som på något vis står ut och tycker bättre eller sämre om det ekonomiska förtroendet till Arla. Respondenterna som är över 66 utmärker sig till en viss grad från mängden, de anser inte att Arla tar hand om det kapital de satsat kan bero på att de har ett högre värde satsat i Arla efter en lång tid som medlem och risktagandet ökar därmed. Det kan även handla om att deras framtid i Arla är räknad och att intresset därmed minskar. Även i den geografiska spridningen ser svarsnivån likartad ut, ingen region ser ut att ha mer eller mindre investerings inriktade medlemmar. Vad Kronobergs och Blekinges stora skillnad beror på är svårt att säga och går inte att avläsa i denna undersökning, dock är det

anmärkningsvärt att de båda kretsarna tycker så pass olika i både hypotes 1 och 4.

5.5 Hypotes 5

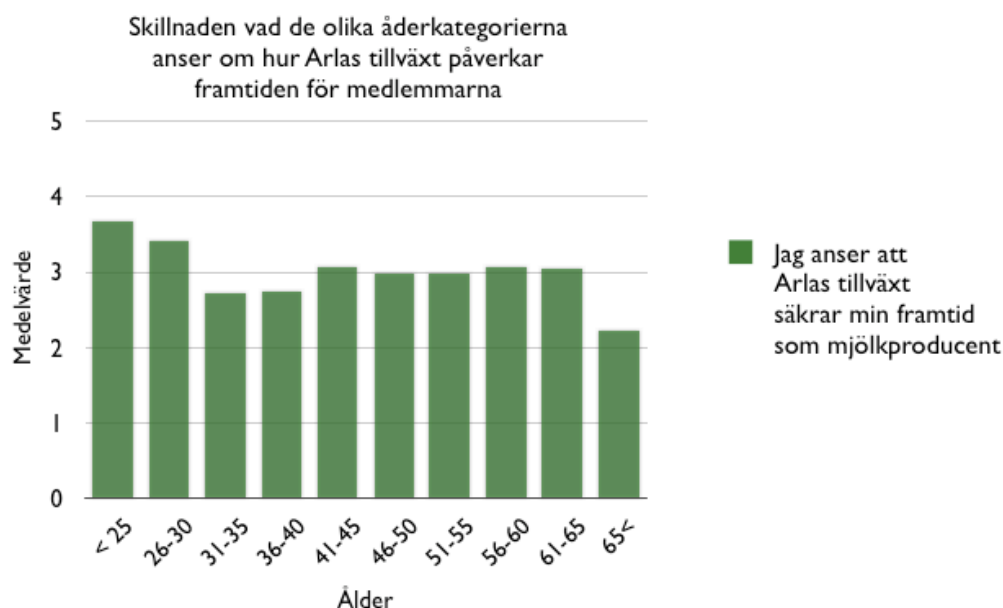
Hypotes 5 lyder: ”Yngre medlemmar känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt”. För att få svar på hypotesen har främst frågorna om Arlas tillväxt, strategier för framtiden och Arlas satsning utomlands ställts till respondenterna. Samt en fråga om Arlas tillväxt säkrar medlemmarnas framtid som mjölkproducent. Frågorna har delats upp på åldersintervall för att se om nöjdheten skiljer sig mellan yngre och äldre medlemmar.

5.5.1 Empiri

I frågorna om Arlas tillväxt påverkar om medlemmarna känner sig nöjda med Arla har 449 respondenter svarat med ett medelvärde på 2,9 och 209 respondenter har svarat att de varken påverkar väldigt lite eller väldigt mycket (Bilaga 1, fråga 4.1). Arlas strategi för framtiden påverkar respondenternas nöjdhet med föreningen något högre med ett medelvärde på 3,3 av de 449 respondenter och av dem har 161 svarat nivå tre och 157 svarat nivå fyra. Utlandssatsningen påverkar respondenterna mindre med medelvärdet 2,7 av de 447 svarande. Det är endast 25 respondenter som anser att satsningen i utlandet påverkar om de känner sig nöjda med Arla.

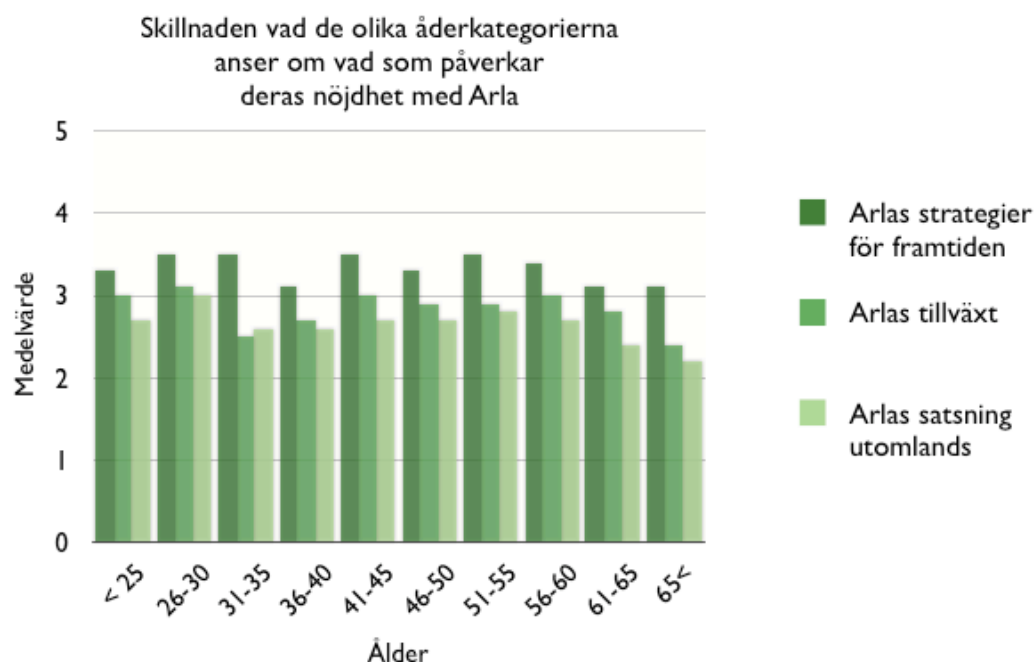
Det är 20 respondenter som anser att Arlas tillväxt säkrar medlemmarnas framtid som mjölkproducenter. Av de 449 som svarat på frågan är medelvärdet 2,96 och i övrigt är det annars en relativ jämn fördelning (Bilaga 1, fråga 4.3).

Det finns en viss skillnad mellan hur respondenterna ser på hur Arlas tillväxt säkrar deras framtid som mjölkproducenter. Det är få respondenter i de yngre åldergrupperna som svarat, tre under 25 år och 17 i åldrarna 26-30 (Figur 23). Respondenter i åldersspannet 31- 40 har ett något lägre medelvärde än dem mellan 41 och 65 år. Respondenter över pensionsåldern är något mer negativ till frågan. Ingen av de 13 respondenterna i äldsta åldergruppen har svarat på nivå 4 eller 5.



Figur 23: Respondenternas uppdelning i ålderskategorier med medelvärde på frågan om de anser att Arlas tillväxt säkrar framtiden som mjölkproducent.

Någon stor skillnad i vad olika åldersgruppen anser om vikten av Arlas strategier för framtiden, tillväxt och satsning utomlands går inte att urskilja. Äldre medlemmar anser att Arlas satsning utomlands i något mindre grad påverkar om de är nöjda med föreningen eller inte.



Figur 24: Respondenternas uppdelning i ålderskategorier med medelvärde på frågorna om de anser att detta påverkar nöjdheten till föreningen. Arlas strategier för framtiden, Arlas tillväxt och Arlas satsning utomlands.

5.5.2 Analys

Unga mjölkproducenter som har många år kvar som medlemmar i Arla och är viktiga för föreningens framtid och tillväxt. Åldersfördelningen i Arla är relativt hög och antalet respondenter från de lägre åldersgrupperna få. Respondenter under 30 år tror mer på att Arlas tillväxt säkrar deras framtid som mjölkproducenter. Dock är de som är mellan 30 och 40 bland de mest negativa av respondenterna. Det finns ingen skillnad i åldersfördelningen som visar att yngre medlemmar anser att strategier, tillväxt eller satsning utomlands påverkar dem mer än andra åldergrupper. Dock bryr sig de äldsta medlemmarna i mindre grad om Arlas satsning utomlands.

Det finns få kommentarer från de yngre medlemmarna. Kommentarer som finns handlar dock om vikten av att avräkningspriset är högt och att de ska gå att jämföra globalt. Även om lokala satsningar såsom; ”Det lokala mer tas tillvara. Satsningar de senaste åren har varit lokala leverantörer lite till del och investeringar utomlands mycket till del”.

Till viss del är yngre medlemmar mer positiva till Arlas tillväxt. Antalet respondenter är dock låg bland yngre medlemmar.

5.6 Hypotes 6

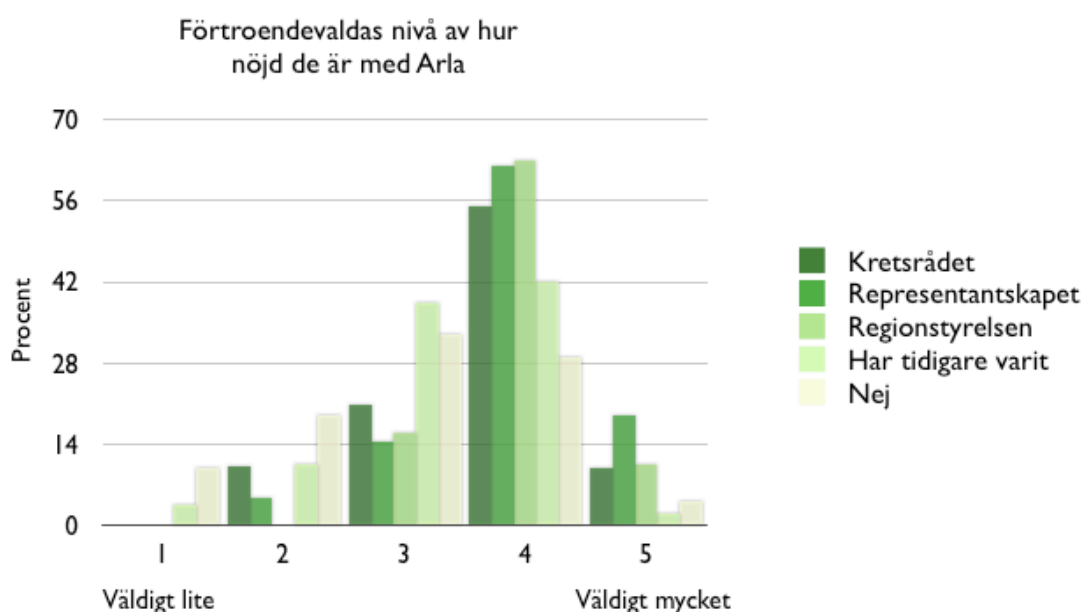
Hypotes 6 lyder: *Förtroendevalda medlemmar i Arla känner sig mer nöjda med föreningen än*

medlemmar som inte är förtroendevalda. Respondenterna har svarat på frågan om de är nöjda med Arla, frågan har jämförts med olika kategorier på förtroendevalda. Frågorna om respondenterna känner förtroende för Arla och om de känner att de har möjlighet att påverka har också jämförts.

5.6.1 Empiri

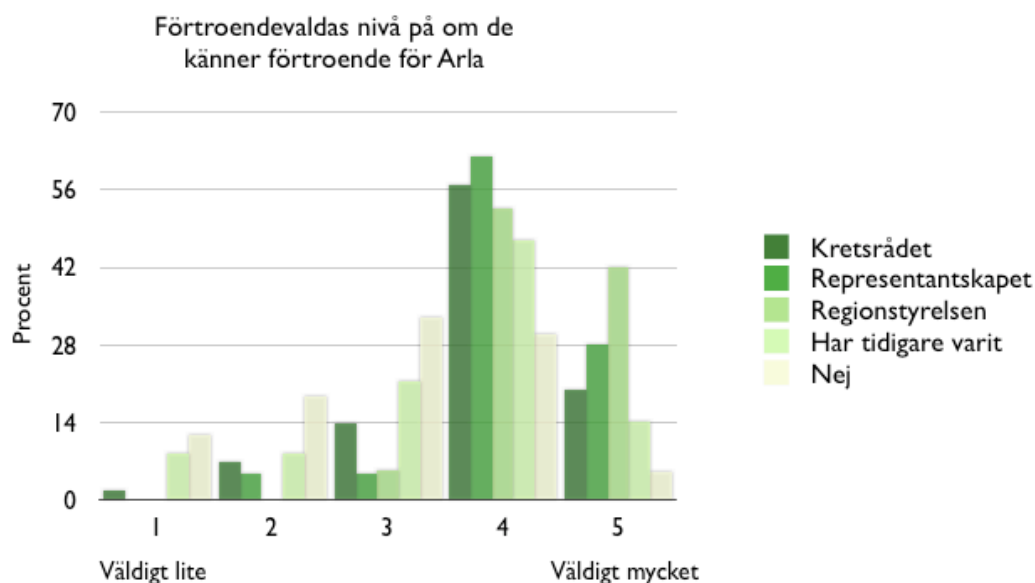
Frågan om respondenten är förtroendevald i Arla var en flervalsfråga i enkäten, det medför att respondenterna kunde fylla i fler alternativ. Antal svar på frågan är 492. Svarsalternativen var I kretsrådet, I representantskapet, I regionstyrelsen, Har tidigare varit, Har som ambition att bli och Nej (Bilaga 1, fråga 1.7). För att visa resultatet i hur de har svarat på frågan om nöjdheten till Arla så har antalet respondenter av varje kategori räknats om till procent (Figur 25). Medlemmar som inte är förtroendevalda och inte heller har varit det är mindre nöjda med Arla än medlemmar som är förtroendevald. Respondenterna som sitter i regionstyrelsen är de som är mest nöjda med ett medelvärde på 4,05 och efter dem kommer representantskapet. Tidigare förtroendevalda har något högre medelvärde 3,28 än de som inte är förtroendevald som har medelvärde 2,95. Respondenterna som tidigare varit förtroendevalda har ändå ett lägre medelvärde än respondenter som är förtroendevalda idag. Jämförelsen är dock svår att göra när antalet i varje kategori skiljer sig betydande. Det är 63 % av respondenterna i regionstyrelsen som svarat en fyra på hur nöjda de är med Arla. Av de icke förtroendevalda är det 10 procent som inte alls är nöjda.

Av de fem respondenter som angivit att de har som ambition att bli förtroendevalda är det tre som angivit att de varken är lite eller mycket nöjd och två som angivit att de är nöjda.



Figur 25: Diagrammet visar skillnaden på vad de förtroendevalda anser om Arla. Eftersom antalet i varje kategori skiljer sig märkbart så har den procentuella delningen räknats ut.

I frågan om respondenterna känner att de har förtroende för Arla så är de förtroendevalda som sitter med i regionstyrelsen har svarat att de har högst förtroende för föreningen, med medelvärde 4,37 (Figur 26). Sedan kommer representantskapet och kretsrådet på medelvärde 4,14 och 3,88. I förtroende frågan är medelvärdet 2,99 bland respondenter som inte är eller har varit förtroendevalda. Fem av de förtroende valda i kretsrådet har inte förtroende för Arla.



Figur 26: Diagrammet visar skillnaden på vilket förtroende de förtroendevalda anser att de har till Arla. Eftersom antalet i varje kategori skiljer sig märkbart så har den procentuella delningen räknats ut.

Regionstyrelsen är de förtroendevalda som är mest nöjda med Arlas medlemsinformation. Medelvärde på svarande är 4,11 mot representantskapets 3,90 och kretsrådets medelvärde på 3,79. Respondenterna som inte är förtroendevalda har ett medelvärde på 3,10.

5.6.2 Analys

Respondenter som är förtroendevalda är både mer nöjda och har högre förtroende för Arla. Regionstyrelsens medlemmar är de som är mest nöjda och har högst förtroende och de känner även sig mest nöjda med informationen från Arla. Efter det kommer representantskapet, kretsrådet och sedan tidigare förtroendevalda. Respondenter som inte har varit eller är förtroendevalda har lägre förtroende och känner sig mindre nöjda med föreningen. Det tyder på att desto mer engagerad respondenterna är i Arla desto mer positiva blir de till organisationen.

Flera av de förtroendevalda har kommenterat ägarnätet. De anser att det måste förbättras, förnyas och bli enklare. Att informationen måste bli mer aktuell. Flera kommentarer från förtroendevalda har även kommit in att Arla måste vara mer tydliga och informera varför och hur de gör sina förändringar, såsom; "Fortsätter att TYDLIGT förklara VARFÖR man gör satsningar och nedläggningar på olika platser. Detta ger förståelse och färre rykten".

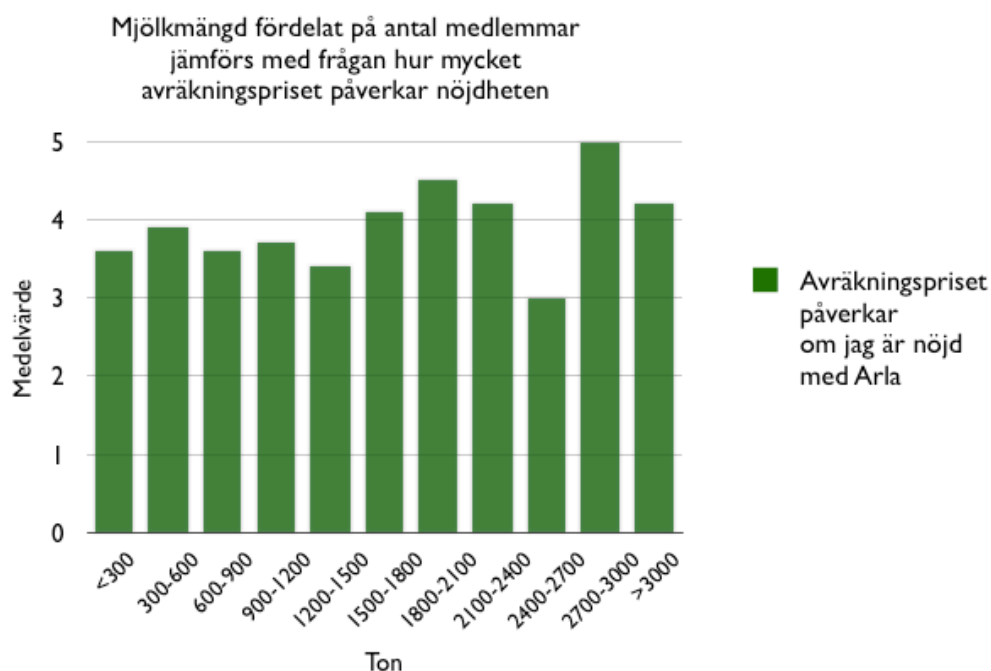
5.7 Hypotes 7

Hypotes 7 lyder: Medlemmar med en större leveransvolym väljer i högre grad affärspartner utifrån avräkningspriset, än medlemmar med mindre leveransvolym. För att ge svar på vad respondenterna anser i frågan har medlemmarnas leveransvolym jämförts med svaren på frågan hur stor del avräkningspriset påverkar om respondenterna känner sig nöjda med Arla. Respondenternas relation till andra mejeriföretag kan ses genom att undersöka frågorna som handlar om vad medlemmarna anser att angående att Arla ger ett högre avräkningspris än

andra svenska mejeriföretag och om de anser att de är nöjda med Arla i jämförelse med andra svenska mejeriföretag.

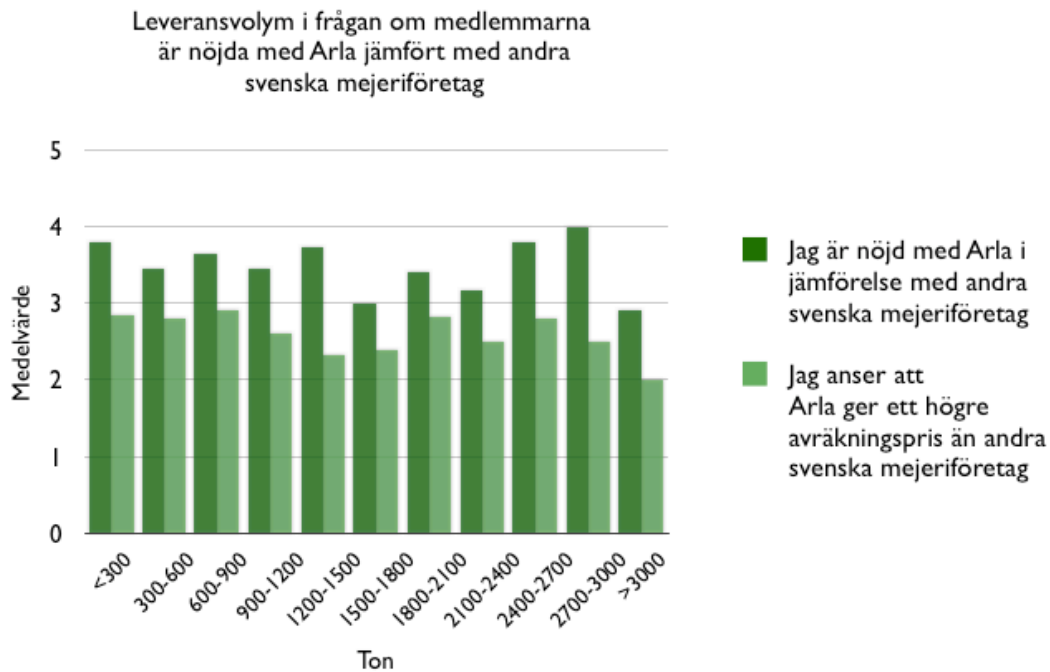
5.7.1 Empiri

Den största delen av Arlas medlemmar levererar under 600 ton mjölk om året och desto större leveransvolym desto färre medlemmar. Respondenter som levererar mer mjölk till Arla anser i något högre grad att avräkningspriset är viktigt för att de ska känna sig nöjda med föreningen. Över 1500 ton levererad mjölk så är medelvärdet över 4 på alla grupper med undantag av 2400-2700, denna grupp är det endast fem av respondenterna som svarat (Figur 27). Det är endast två av respondenterna som angivit att de levererar 2700-3000 ton vilka angivit att avräkningspriset påverkar i väldigt hög grad om de känner sig nöjda med Arla.



Figur 27: Respondenterna uppdelade i leveransvolym jämfört med hur mycket de anser att avräkningspriset påverkar nöjdheten med Arla.

Det är svårt att se en skillnad i om respondenterna i de olika leveransvolymgrupperna anser att de är mer nöjda med Arla än något annat svensktmejeriföretag (Figur 28). Medelvärdet för de olika leveransgrupperna varierar och det finns inget som visar att de som levererar mer skulle vara mer eller mindre nöjda. Gruppen med högst medelvärde är de som levererar 2700-3000 ton och de med lägst är de över 3000. Som nämnts tidigare så är gruppen 2700-3000 endast besvarad av två respondenter.



Figur 28: Diagrammet visar respondenterna uppdelade i leveransvolym och svaren på frågorna vad de anser om hur nöjda de är med Arla jämförelse med andra svenska mejeriföretag och i jämförelse med andra svenska mejeriföretags avräkningspris.

I frågan om respondenterna anser att arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag ses en liten minskning i medelvärde från större leveransvolymerna men skillnaden är inte betydande. Åsikten är relativt entydig att respondenterna anser att varken Arla ger bättre eller sämre avräkningspris än andra mejeriföretag.

5.7.2 Analys

I frågan om vilken leveransvolym respondenterna levererar har 421 svarat. Det är fler procentuellt från de större volymerna dock så är det få i vissa av grupper och därmed svårt att analysera om det är gruppen eller bara en enskild respondents åsikt.

Det är något viktigare för större producenter att Arla ger ett högt avräkningspris, dock är det svårt att analysera om de kan tänka sig att välja en annan affärspartner om de blir erbjuden ett högre avräkningspris. Respondenterna anser dock inte att det finns något annat mejeriföretag de skulle vara nöjdare med idag än Arla.

Mejerimarknaden ser relativt jämn ut idag och av svaren att döma så finns det inget annat mejeriföretag som konkurrera med Arla genom avräkningspriset.

Det är få av de respondenter som levererar stor leveransvolym som lämnat kommentarer. Avräkningspriset ser dock ut att vara en viktig fråga och någon tycker att om Arla ska satsa globalt så ska de satsa på att ha Europas högsta avräkningspris.

Det är svårt att avläsa om större producenter i större grad väljer affärspartner efter avräkningspriset. För att få svar på det bör fler kompletterande frågor ställas och eventuellt göra ett urval efter respondenternas leveransvolym.

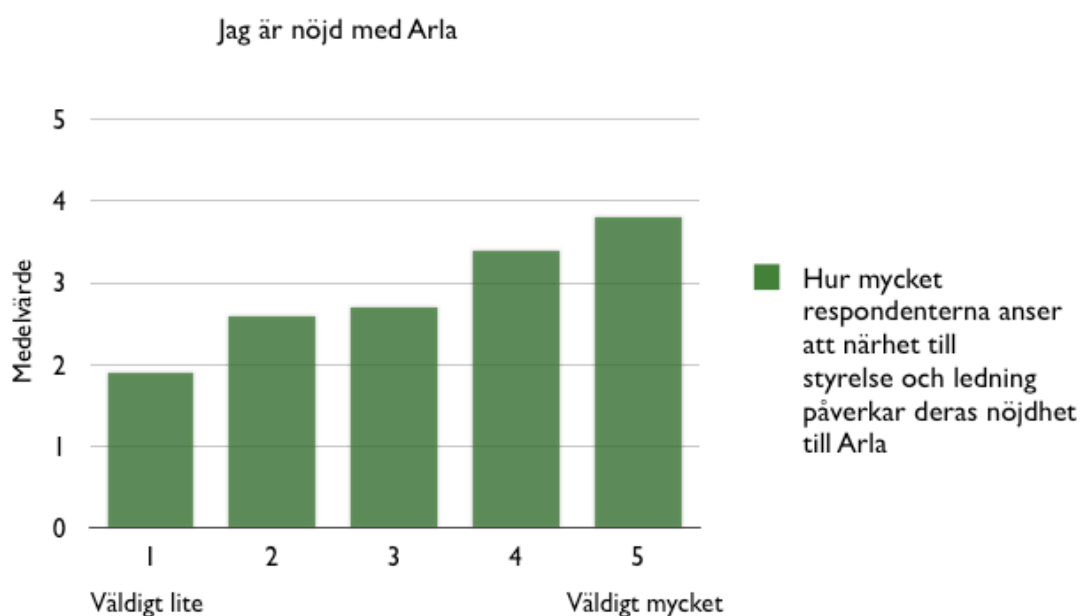
5.8 Hypotes 8

Hypotes 8 lyder: *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla såsom företag, när de känner närhet till styrelse och affärsledning.* Respondenterna har svarat på frågan om de känner närhet till styrelse och ledning. Frågan har jämförts med frågan om medlemmarna känner sig nöjda med Arla för att se om dessa faktorer har med varandra att göra. För att se om vikten av närhet till styrelse och ledning skiljer sig mellan medlemmar har en jämförelse gjorts mellan förtroendevalda och de som inte är förtroendevalda.

5.8.1 Empiri

Respondenterna anser inte att närhet till styrelse och ledning påverkar om de är nöjda med Arla till sådan stor grad. Antalet respondenter som svarat på frågan är 447 med ett medelvärde på 2,9 (Bilaga 1, fråga 4.1).

Närheten till styrelsen och ledningen är viktigare för respondenterna som känner sig nöjda med Arla än de som inte känner sig nöjda (Figur 29). Det är relativt stor skillnad mellan respondenterna som inte är nöjda med Arla och de som är det och hur viktigt de anser att närhet till styrelse och ledning är. Medelvärdet för dem som är nöjda är 3,8 och för de som inte känner sig nöjda är medelvärdet 1,9.

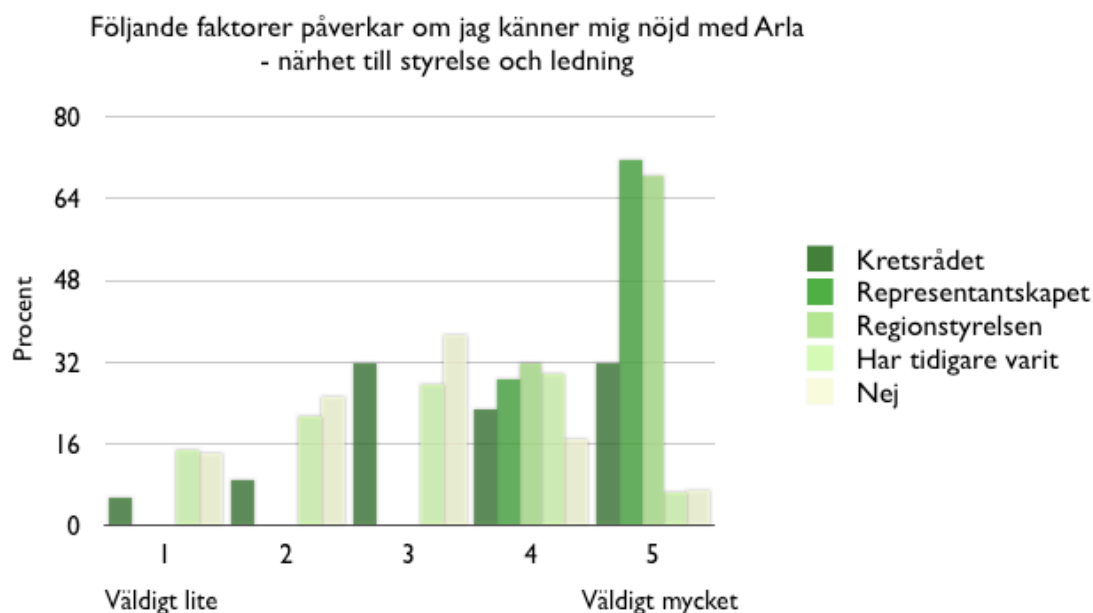


Figur 29: Respondenternas nöjdhet med närhet till styrelse och ledning har ett samband med hur nöjda de är med föreningen.

Respondenterna som är förtroendevalda anser att det är viktigare att de har närhet till styrelse och ledning än vad de som inte är förtroendevalda anser (Figur 30). Medelvärdet på frågan om vikten att ha närhet till styrelse och ledning är 4,7 för både representantskapet och regionstyrelsen. Medelvärdet för kretsrådet är betydligt lägre på 3,7 men ändå högre än vad tidigare förtroendevalda medlemmar och de som inte är förtroendevalda har som medelvärde 2,9 och 2,8.

Det finns inte någon skillnad i landet över hur närheten till styrelse och ledning upplevs. Medelvärdet för alla kretsar ligger runt tre och tyder på att de varken anser att det är viktigt

eller oviktigt. Ännu mindre skillnad är det vid en jämförelse vad de olika ålderskategorierna anser om vikten av närhet till styrelse och ledning.



Figur 30: Diagrammet visar svarsnivån de förtroendevalda angivit på frågan hur mycket närhet till styrelse och ledning påverkar om de är nöjda med Arla.

5.8.2 Analys

Respondenterna anser inte att närhet till styrelse och ledning påverkar om de är nöjda med föreningen eller inte. Dock anser de som är nöjda med Arla att de har större påverkan än de som inte är nöjda med Arla. Det finns inte heller något område i Sverige eller någon ålderskategori som anser att närhet till styrelse och ledning påverkar om de är nöjda med Arla.

Det finns dock kommentarer som menar att styrelsen och ledningen själva ska komma ut och möta medlemmarna, såsom; "Att styrelsen och andra som styr arla, kommer ut på möten och informerar på ett tydligt sätt. Är positiva och öppna för diskussion och tar med sig kritik och förslag som kommer fram. Att dom är ärliga och säger vad som är pågång och förklarar tydligt för att undvika missförstånd".

Det finns även kommentarer som anser att Arla är mer danskt än svenskt och att det gör att styrelsen inte känns lika nära. Det tyder ändå på att närheten är relativt viktigt för att medlemmarna ska känna sig delaktiga i Arla.

Förtroendevalda respondenter anser att det är viktigt med närhet till styrelse och ledning. Det kan bero på att de är ett behov av att ha en dialog med dem och att informationen och det som ska tas upp längre ner i föreningen kommer från styrelse och ledning.

5.9 Sammanfattning av resultat och analys

Hypotes 1: *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla om de anser att Arla ger ett högre avräkningspris jämfört med vad de skulle få hos ett annat mejeriföretag.*

Vad Arla ger i avräkningspris i jämförelse med andra mejeriföretag har ingen märkbar betydelse för respondenterna. Avräkningspriset är ändå den viktigaste faktorn som påverkar om medlemmarna känner sig nöjda till Arla. Hypotesen kan därmed delvis antas.

Hypotes 2: *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla, om de upplever sig ha möjlighet att påverka föreningens utveckling.*

När medlemmarna känner sig nöjda med föreningen så anser de även att de har möjlighet att påverka. Det finns dock inget som tyder på att de själva anser att det är viktigt att kunna påverka. Hypotesen kan därmed delvis antas.

Hypotes 3: *Medlemmar som engagerar sig mer för att få information om Arlas verksamhet och utveckling känner sig mer nöjda med Arla*

Informationen från föreningen är viktig och den påverkar om medlemmarna känner sig nöjda. Det visar resultatet i frågan vad de anser själva och när en analys gjorts på hur mycket information de tar till sig i relation till hur nöjda de känner sig. Hypotesen kan därmed antas.

Hypotes 4: *Medlemmar som känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt, är mer benägna att satsa kapital i föreningen.*

Det går inte att se om medlemmarnas syn på tillväxten har något direkt samband med hur inställningen till att satsa kapital i föreningen. Respondenterna som är mer positiva till Arla är mer positiva till både Arlas förändringar och till att satsa kapital i föreningen. Hypotesen kan därmed inte antas.

Hypotes 5: *Yngre medlemmar känner sig mer nöjda med Arlas tillväxt.*

Det finns en liten skillnad i hur de allra yngsta medlemmarna och de äldsta ser på Arlas tillväxt. Åldrarna 30 -40 är minst positiva till tillväxten. Hypotesen går till viss del att anta.

Hypotes 6: *Förtroendevalda medlemmar i Arla känner sig mer nöjda med föreningen än medlemmar som inte är förtroendevalda.*

Förtroendevalda medlemmarna är mer nöjda med Arla och känner även ett större förtroende för föreningen än icke förtroendevalda. Hypotesen kan därmed antas.

Hypotes 7: *Medlemmar med en större leveransvolym väljer i högre grad affärspartner utifrån avräkningspriset, än medlemmar med mindre leveransvolym.*

Medlemmar med hög leveransvolym anser i någon mån att avräkningspriset är viktigare än medlemmar med lägre leveransvolym. Det går dock inte att avläsa om de i högre grad väljer affärspartner efter avräkningspriset. Hypotesen kan därmed inte antas.

Hypotes 8: *Medlemmar känner sig mer nöjda med Arla såsom företag, när de känner närhet till styrelse och affärsledning.*

Medlemmar som känner närhet till styrelsen och ledningen känner sig nöjdare med Arla. Respondenterna anser dock inte att närhet till styrelse och ledning påverkar till sådan stor grad hur nöjda de känner sig till Arla. Hypotesen kan därmed antas till viss del.

6. Slutsatser

6.1 Återkoppling till studiens syfte

Studiens syfte är att se till vilken grad medlemmarna i Arla är nöjda med sin förening och vad som påverkar det. Om det finns någon skillnad i medlemskategorierna och vad som påverkar om varför olika grupper känner sig nöjda. Samt vad Arla kan göra i sin relation till sin medlemskår för att förbättra nöjdheten och om det behövs olika strategier för att öka nöjdheten hos olika medlemskategorier.

Arla har under de senaste åren haft en kraftig tillväxt både i och utanför Sverige. Enligt teorin kan det medföra att medlemmarnas engagemang och förtroende minskar i relationen till föreningen. Analysen i föregående kapitel visar att medlemmarna i Arla är relativt nöjda med föreningen och har ett gott förtroende till Arla. Det är dock få medlemmar som anser sig riktigt nöjda. Det som medlemmarna i första hand anser påverkar om de känner sig nöjda med föreningen är avräkningspriset och medlemsinformation. Förtroendevalda är den medlemskategorin som undersökts som kan anses ha skiljande åsikter bland medlemmarna.

Tidigare studier i Lantmännen och Södra visar att medlemmar som upplever sig delaktiga och välinformerade även känner ett stort förtroende till föreningen och är mer engagerad (Kihlén, 2007; Danielsson och Söderberg, 2012). Detta stämmer även väl överens med medlemmarna i Arla. Medlemmar som är nöjda och känner förtroende till föreningen är mer positiva och har ett större engagemang. De anser sig kunna påverka föreningen och att den medlemsinformationen Arla förmedlar är bra.

Det går inte att urskilja någon stor skillnad i nöjdhet hos olika kretsar, leveransvolym eller åldersgrupper. Medlemmar över 60 år kan ses som något mindre nöjda, med en mindre vilja att satsa kapital i föreningen. Yngre medlemmarna är något mer positiva till Arlas tillväxt, skillnaden är dock väldigt liten. Medlemmar som levererar stora volymer anser att avräkningspriset är något viktigare än resterande medlemmar med lägre leveransvolym. Ekologiska producenter är en grupp som särskiljer sig och de anser att avräkningspriset är något mindre viktigt än resterande grupper. Om detta beror på att avräkningspriset för de ekologiska producenterna är högre eller om det är något annan faktor som påverkar går inte att avläsa i studien. Trots att medlemmarna är en relativt heterogen medlemskår och förutsättningarna i landet ser olika ut så finns det inget som tyder på att medlemmarna i olika delar av landet är mer eller mindre nöjda. Även engagemanget ser relativt likartat ut. Nya medlemmarna i region norr är så pass nya i föreningen att de anser att det är svårt att uttrycka sig i några av frågorna. Deras åsikter och engagemang skiljer sig inte från någon annan region.

Det är en stor skillnad mellan medlemmarna som anser sig vara nöjda med föreningen och de som inte anser sig vara nöjda när det gäller deras inställning till Arla. Det visas i en rad frågor, till exempel så anser nöjda medlemmar att Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag, att de har möjlighet att påverka föreningen, att de har närhet till styrelse och ledning samt att de är betydligt mer aktiva än andra medlemmar. Nöjda medlemmar engagerar sig i större grad för att få information från föreningen och de allra nöjdaste medlemmarna kontakter även förtroendevalda. Det är dock ingen större skillnad i hur mycket nöjda kontra mindre nöjda medlemmar läser informationen från Arla. Ägarbladet är den informationskanal som är absolut mest omtyckt bland medlemmarna och den kanal flest använder. Den kanal medlemmarna använder sig minst av är årsredovisningen.

Medlemmar som engagerar sig i Arla är de absolut nöjdaste medlemmarna, det syns tydligt på att förtroendevalda medlemmar engagerar sig betydligt mer och anser sig mer positiva till föreningen. Det stämmer väl överens med den teorin som finns om socialt kapital. Vägen till nöjda medlemmar är alltså att locka dem till att engagera sig så de får mer information och en känsla av att de kan vara med och påverka i föreningen.

6.2 Övriga kommentarer och rekommendationer

Eftersom studien är en kvantitativ studie så är det svårt att se ett entydigt resultat som visar exakt varför respondenterna svarat som de gjort och det är även svårt att få uttömmande svar. För att kunna se vad som bör förbättras och förändras i föreningen så rekommenderas en kvalitativstudie för att få fram en tydligare bild vad medlemmarna vill. Frågorna i enkäten var inte heller utformade för att ge mer utförliga svar från respondenterna på vad de ville förändra.

Man bör även ta i beaktning att svarsfrekvensen på studien är låg och studien kan därmed visa ett missvisande resultat.

Några saker som framkommit i studien är:

- Den informationskanal som är överlägset mest omtyckt är Ägarbladet. Föreningen bör ta vara på denna kanal för att få medlemmarna mer engagerade i Arla och kanske på sikt utveckla Ägarbladet ytterligare.
- Årsredovisningen är inte någon kanal som medlemmarna använder sig av för att få information om föreningen. Den ger en kostnad och miljöpåverkan genom tryckning och utskick till alla medlemmar som eventuellt kan ses som onödig. När årsredovisningen är klar kan ett förslag vara att göra en kortare sammanfattning i Ägarbladet. Så kan man undvika att skicka ut årsredovisningen men att man möjliggör via ägarbladet att lätt kunna beställa den som medlem om man så önskar.
- Av medlemmarna som svarat på enkäten är det relativt många som använder sig av ägarnätet. Det anses dock vara en dålig plattform med föråldrad information. Många av respondenterna uttrycker ändå att de uppskattar denna kanal så det kan vara ett strategiskt viktigt beslut från Arla att förbättrar och utnyttja denna kanal i en större utsträckning.
- Medlemmarna vill ha tydligare information från Arla så att de får en större förståelse varför föreningen satsar och gör de förändringar som görs, både på lokal och nationell nivå.
- För att medlemmarna ska känna sig viktigare och få en närmare relation till företaget så kan fler besök från ledning och styrelse anordnas. En direkt kontakt med ledningen ger en känsla att föreningen bryr sig om och engagerar sig i medlemmarna och detta kan resultera i ett större engagemang från medlemmen.

Referenser

Publikationer

- Bager, T. (1996). *Organisations in sectors. Explaining the dissemination of populations of formal organizations in economic sectors - bridging rational choice and institutional approaches*. Esbjerg, Danmark: South Jutland University Press.
- Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology* 94:S95-121.
- Danielsson, V., & Söderström, J. (2012). Södras finansieringsmodell- En undersökning av medlemmars beslutsfattande. Examensarbete nr 711, Uppsala, Institutionen för ekonomi, SLU
- Friis, A. (2011). Medlemmarnas syn på lantbrukskooperativa företag, - en jämförelse mellan föreningar av olika storlek. Examensarbete nr 678, Uppsala, Institutionen för ekonomi, SLU
- Gaurwitsch, S. (2008). Årsredovisningen i kooperativa föreningar - Läser medlemmarna Lantmännens årsredovisning? Examensarbete nr 522, Uppsala, Institutionen för ekonomi, SLU
- Hansen, M.H., Morrow Jr, J.L., Batista, J.C. (2002) The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review* 5. pp. 41-59
- Hogeland, J.A. (2006). The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. *Culture & Agriculture* 28:2 pp. 67-79.
- Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., van der Lans I.A., Garcia, P., van Dijk, G. (2009). Understanding Heterogeneous Preferences of Cooperative Members. *Wiley InterScience, Agribusiness*, Vol. 25 No 1, pp. 90-111.
- Nilsson, J. (2011). Lantbrukskooperativa företag -deras betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan. *AgriFood Economics Centre*, 2011:5
- Nilsson, J., & Björklund, T. (2003). Kan Kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn. Uppsala: Institutionen för ekonomi, SLU
- Nilsson, J., G.L.H. Svendsen and G.T. Svendsen (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness* 28 (2) pp. 187-205
- Nilsson, J., Kihlén, A. and Norell, L. (2009.) Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust, *International Food and Agribusiness Management Review*, 12 (4), 103-123.
- Ollila, P. (1989). Coordination of supply and demands in the dairy marketing system – With special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions. *Journal of Agricultural Science in Finland*, 61, pp. 137-321.
- Österberg, P. and Nilsson, J. (2009). Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness. An International Journal* 25 (2),pp. 181-197.
- Putnam, R.D (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York, London, Toronto, Singapore: Simon & Schuster.

- Rothstein, B. and Kumlin, S. (2001b). "Demokrati, socialt kapital och förtroende" I Holmberg, Sören - Weibull, Lennart (red.) *Land du välsignande*. SOM-rapport 26, Göteborgs universitet.
- Schmid, A.A. (2002). "Using Motive to Distinguish Social Capital from Its Outputs", *Journal of Economic Issues*. 36:3, pp. 747-768.
- Turner, J. (2000). The Formation of Social Capital i Social Capital: A Multifaceted Perspective (red. Dasgupta – Serageldin). The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington D.C, USA.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *The World Bank Research Observer*. Vol. 15 No. 2, pp. 225-249.

Internet

Arla, <http://www.arla.se/>

1. En kort presentation 2011, 2012-01-18
http://www.arlafoods.se/upload/global/publications/pdf/brief-presentation/arla_se_en%20kort%20presentation_2011.pdf
2. Vårt ansvar 2010, 2012-02-06
<http://www.arla.com/Upload/Global/Publications/PDF/arlacs2010SE.pdf>
3. Årsredovisning 2010, 2012-02-06
http://www.arlafoods.se/upload/global/publications/pdf/arla2010se_web.pdf
4. Värdegrunder, 2012-02-06
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/var-vardegrund/>
5. Nyhet och press, 2012-02-08
<http://nyheter.arla.se/2011/09/07/sverige-in-i-arlatoppen-som-eget-affarsomrade/>
6. Arlanotering, 2011-02-21
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/nyckeltal/arlanotering/2012/>
7. Årsredovisning 2011, 2012-03-06
http://www.arlafoods.se/upload/global/publications/pdf/se_annual-report_2011_ny.pdf

Svenskmjolk, <http://www.svenskmjolk.se/>

1. Ko antal per besättning, 2012-03-08
<http://svenskmjolk.se/Statistik/Mjolkforetaget/Koantal-per-besattning1/>
2. Mjölkföretag, 2012-03-08
<http://svenskmjolk.se/Statistik/Mjolkforetaget/Mjolkforetagare/>

Personliga kontakter

Daniel Karlson, Regionchef Väst och Syd, Arla food amba, 2012-02-21

Bilaga 1

Resultat av enkäten

Examensarbete, undersökning bland medlemmarna i Arla

Beskrivning



Alla svar är anonyma. Enkäten beräknas ta mindre än 10 minuter. Om ni inte vill svara på någon av frågorna är det möjligt att lämna frågan obesvarad. För studiens skull uppskattas om ni tar er tid att besvara alla frågor. Till vissa av frågorna finns det möjlighet att lämna kommentarer. För att skicka enkäten klickar ni på "klar" längst ner på enkäten.

Ansvarig utgivare







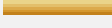



Susanna Olsson, student SLU

Inledande frågor

1.1 Är du man eller kvinna *Antal svar en och en: 452*

Man	335	74.1 %	
Kvinna	117	25.9 %	

1.2 Vilken är din ålder? *Antal svar en och en: 448*

<25	3	0.7 %	
26-30	17	3.8 %	
31-35	32	7.1 %	
36-40	39	8.7 %	
41-45	59	13.2 %	
46-50	74	16.5 %	
51-55	93	20.8 %	
56-60	74	16.5 %	
61-65	43	9.6 %	
>66	14	3.1 %	

1.3 Vilken krets tillhör du i Arla? *Antal svar en och en: 443*

Bohuslän	14	3.2 %	
Dalsland	10	2.3 %	
Västgöta	22	5.0 %	
Viskadal	11	2.5 %	
Sjuhärad	14	3.2 %	
Södra Halland	19	4.3 %	
Östra Skaraborg	19	4.3 %	
Örebro	17	3.8 %	
Västmanland	11	2.5 %	
Uppsala	23	5.2 %	
Norra Hälsingland	10	2.3 %	
Gottland	20	4.5 %	
Sörmland	23	5.2 %	
Norrköping	12	2.7 %	
Motala - Linköping	21	4.7 %	
Österbymo	11	2.5 %	
Frödlinge	15	3.4 %	
Öland	13	2.9 %	
Jönköping	15	3.4 %	
Högländ	21	4.7 %	
Kalmar	14	3.2 %	
Finnsveden	6	1.4 %	
Kronoberg	12	2.7 %	
Blekinge	9	2.0 %	
Jämtland	23	5.2 %	
Dalarna	25	5.6 %	
Värmland	17	3.8 %	
Södra Hälsingland	9	2.0 %	
Västernorrland	7	1.6 %	

1.4 Hur många år har du varit medlem i Arla? Antal svar en och en: 438

<5	138	31.5 %	
5-10	25	5.7 %	

10-15	38	8.7 %	
15-20	42	9.6 %	
20-25	50	11.4 %	
25-30	56	12.8 %	
>30	89	20.3 %	

1.5 Hur mycket mjölk i ton levererade du till Arla förra året *Antal svar en och en: 421*

<300	123	29.2 %	
300-600	114	27.1 %	
600-900	79	18.8 %	
900-1200	33	7.8 %	
1200-1500	30	7.1 %	
1500-1800	13	3.1 %	
1800-2100	6	1.4 %	
2100-2400	6	1.4 %	
2400-2700	5	1.2 %	
2700-3000	2	0.5 %	
>3000	10	2.4 %	

1.6 Driver du ekologisk produktion *Antal svar en och en: 448*

Nej	365	81.5 %	
Ja	83	18.5 %	

1.7 Är du förtroendevald i Arla? *Antal svar en och en: 492*

I kretsrådet	58	11.8 %	
I representantskapet	21	4.3 %	
I regionstyrelsen	19	3.9 %	
Har tidigare varit	47	9.6 %	
Har som ambition	5	1.0 %	

att bli

Nej

342 69.5 %





Medlemsengagemang i Arla

2.1 Aktivitet






- Jag går på medlemsmötena

Antal svar: 445 Medelvärde: 3.0

1	79	17.8 %	
2	94	21.1 %	
3	99	22.2 %	
4	100	22.5 %	
5	73	16.4 %	






- Jag går på kretsmötena

Antal svar: 447 Medelvärde: 3.2

1	84	18.8 %	
2	70	15.7 %	
3	80	17.9 %	
4	110	24.6 %	
5	103	23.0 %	

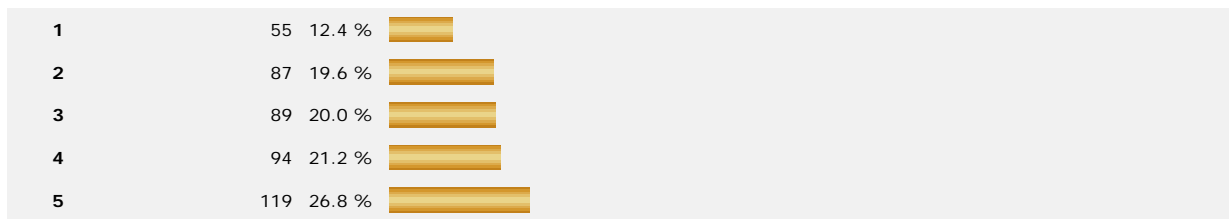
- Jag läser Ägarbladet

Antal svar: 450 Medelvärde: 4.3

1	6	1.3 %	
2	22	4.9 %	
3	56	12.4 %	
4	127	28.2 %	
5	239	53.1 %	

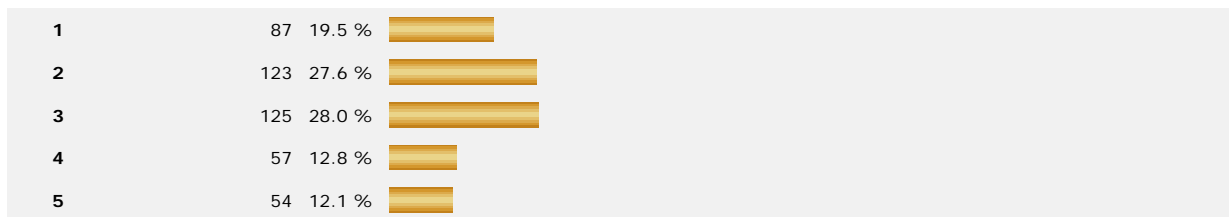
- Jag använder mig av Ägarnätet

Antal svar: 444 Medelvärde: 3.3



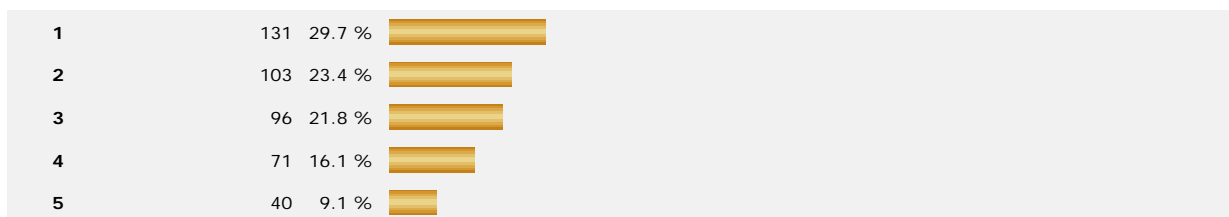
- Jag läser Arlas årsredovisning

Antal svar: 446 Medelvärde: 2.7



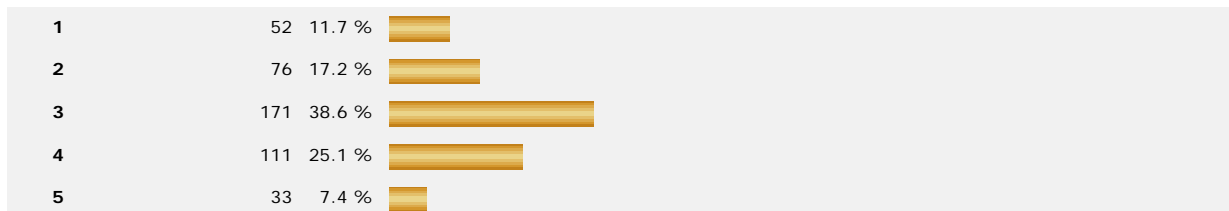
- Jag kontaktar förtroendevalda

Antal svar: 441 Medelvärde: 2.5



2.2 Hur mycket engagerar du dig för att få information om Arlas verksamhet och utveckling? Antal svar en och en: 443

Medelvärde: 2.99








2.3 Jag deltar i Arlas aktiviteter främst därför att jag vill Antal svar en och en: 393

påverka	105	26.7 %	
delta i gemenskapen	61	15.5 %	
öka min kunskap	227	57.8 %	






2.4 Jag har möjlighet att påverka Arla Antal svar en och en: 441

Medelvärde: 1.98

1	193	43.8 %	
2	114	25.9 %	
3	90	20.4 %	
4	36	8.2 %	
5	8	1.8 %	



2.5 Jag är nöjd med Arlas medlemsinformation Antal svar en och en: 448

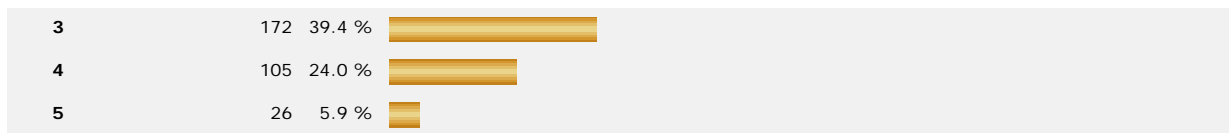
Medelvärde: 3.25

1	17	3.8 %	
2	65	14.5 %	
3	183	40.8 %	
4	156	34.8 %	
5	27	6.0 %	

2.6 Jag är positiv till Arlas konsolidering av det *individuella* kapitalet för att investera i Arla och kunna säkra min framtida inkomst Antal svar en och en: 437

Medelvärde: 2.91

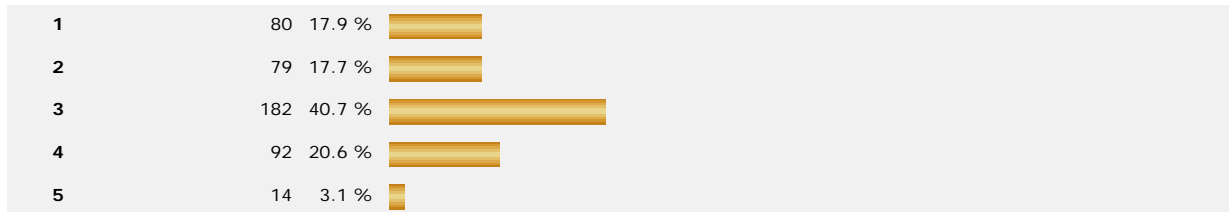
1	61	14.0 %	
2	73	16.7 %	



2.7 Jag är positiv till Arlas konsolidering av det *kollektiva* kapitalet för att investera i Arla och kunna säkra min framtida inkomst

Antal svar en och en: 447

Medelvärde: 2.73

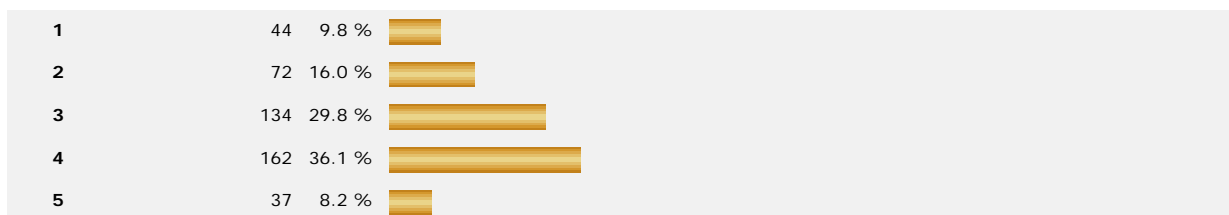


Ditt förtroende till Arla

3.1 Jag känner att jag har förtroende för Arla

Antal svar en och en: 449

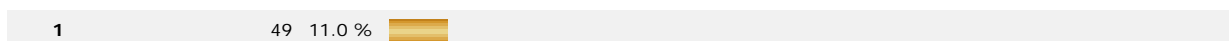
Medelvärde: 3.17

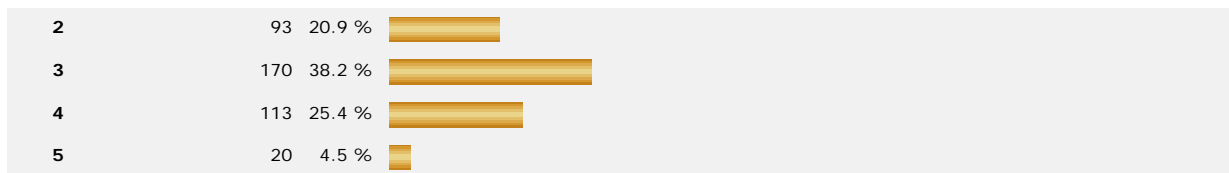


3.2 Arla tar väl hand om det kapital jag satsat i Arla

Antal svar en och en: 445

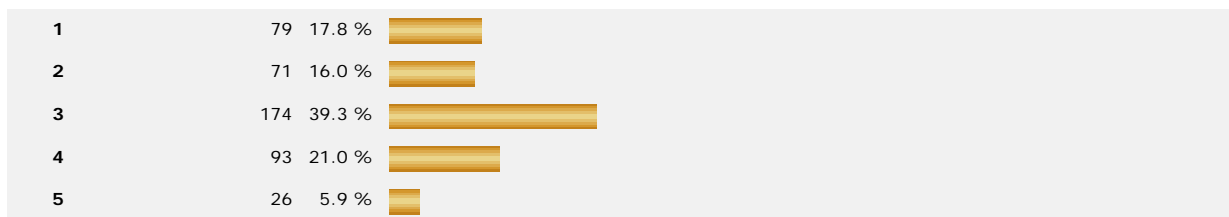
Medelvärde: 2.91





3.3 Mitt förtroende för Arla har förändrats under de senaste åren *Antal svar en och en: 443*

Medelvärde: 2.81



3.4 Mitt förtroende för Arla kan öka om Arla

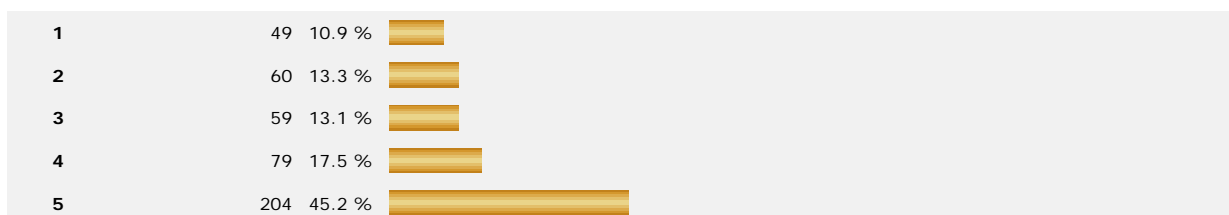
Kommentarer

Din nivå av nöjdhet med Arla

4.1 Följande faktorer påverkar om jag känner mig nöjd med Arla

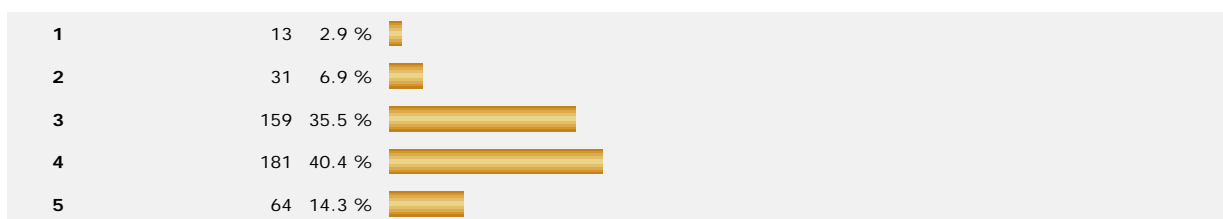
- Avräkningspriset

Antal svar: 451 Medelvärde: 3.7



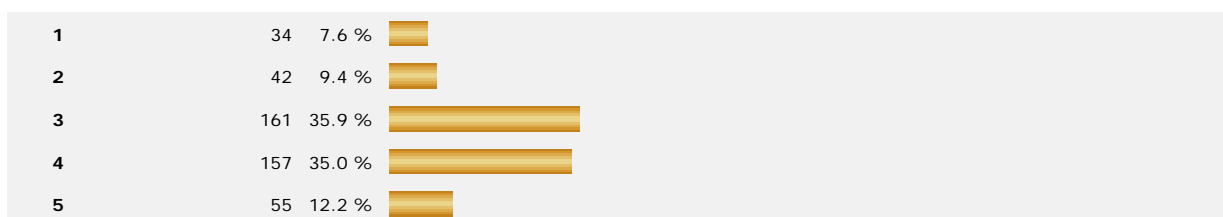
- Informationen från Arla

Antal svar: 448 Medelvärde: 3.6



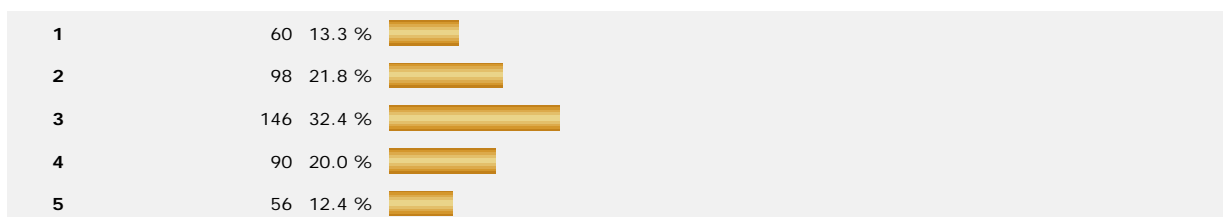
- Arlas strategier för framtiden

Antal svar: 449 Medelvärde: 3.3



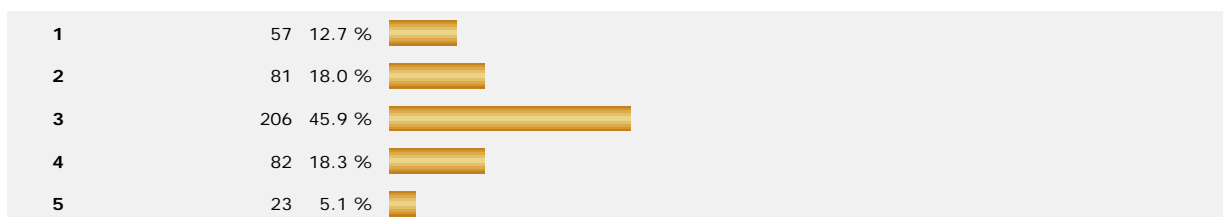
- Möjligheten att påverka

Antal svar: 450 Medelvärde: 3.0



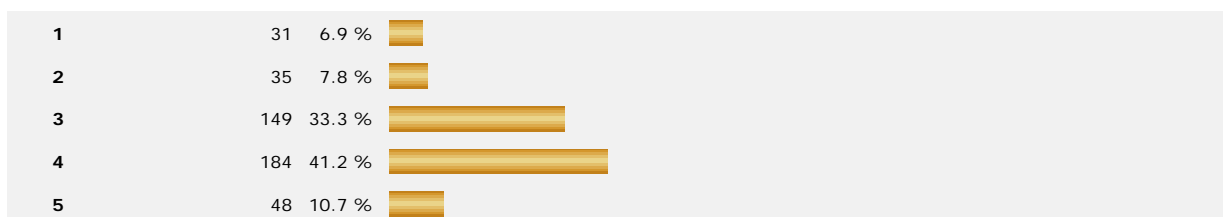
- Arlas tillväxt

Antal svar: 449 Medelvärde: 2.9



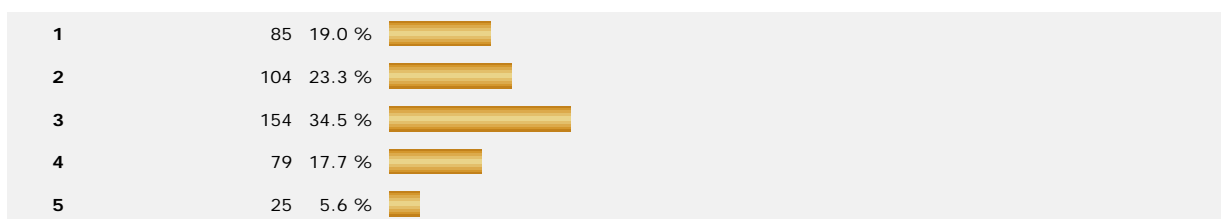
- Arlas finansiella styrka

Antal svar: 447 Medelvärde: 3.4



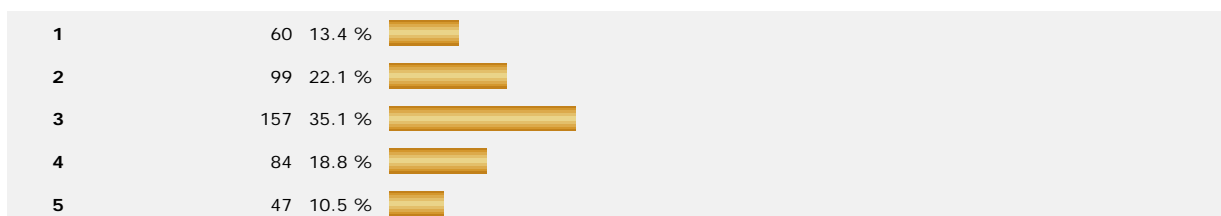
- Arlas satsning utomlands

Antal svar: 447 Medelvärde: 2.7



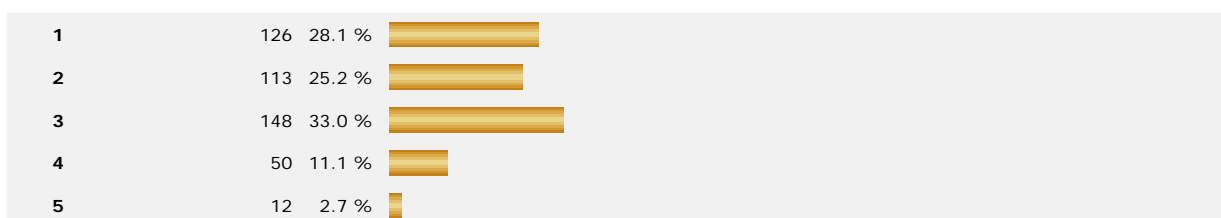
- Närhet till styrelsen och ledning

Antal svar: 447 Medelvärde: 2.9



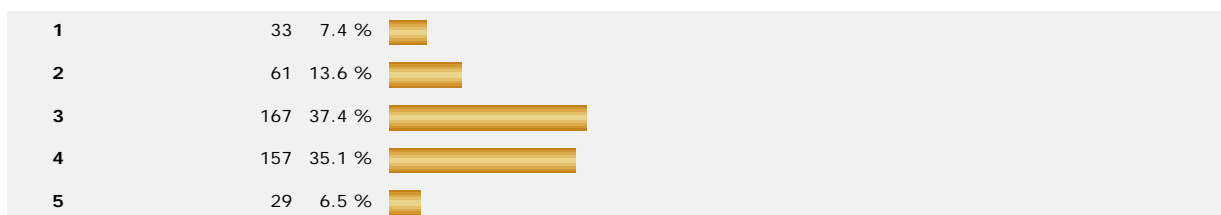
- Vad andra säger om Arla

Antal svar: 449 Medelvärde: 2.4



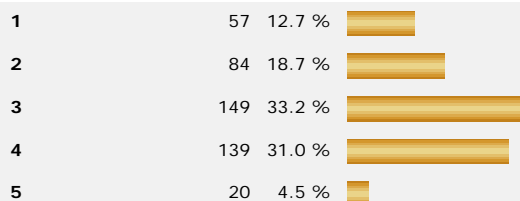
4.2 Jag är nöjd med Arlas avräkningsmodell Antal svar en och en: 447

Medelvärde: 3.20



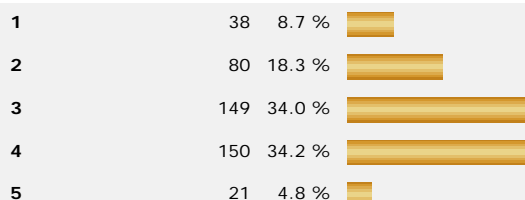
4.3 Jag anser att Arlas tillväxt säkrar min framtid som mjölkproducent *Antal svar en och en: 449*

Medelvärde: 2.96



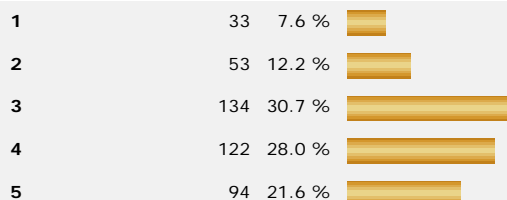
4.4 Jag är nöjd med Arla *Antal svar en och en: 438*

Medelvärde: 3.08



4.5 Jag är nöjd med Arla i jämförelse med andra svenska mejeriföretag *Antal svar en och en: 436*

Medelvärde: 3.44



4.6 Jag anser att Arla ger ett högre avräkningspris än andra svenska mejeriföretag *Antal svar en och en: 448*

Medelvärde: 2.75

